

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA CREAMIGO S.A.**

**ANGÉLICA JULIETH OBANDO PALOMINO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA CREAMIGO S.A.**

**ANGÉLICA JULIETH OBANDO PALOMINO**

**Pasantía Institucional para optar al título de profesional en mercadeo y  
negocios internacionales**

**Director  
JOSÉ LOZANO CANIZALES  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

## **Nota de Aceptación**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de profesional en mercadeo y negocios internacionales.

**GUSTAVO PRETTEL**

---

**Jurado**

**LAURA VICTORIA RUBIO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, Marzo 18 de 2013**

Dedico este trabajo a Dios por permitirme lograr esta meta, Por ofrecerme las herramientas necesarias y disponer todo  
Para cumplir de la mejor manera este reto.

A mi madre LILIANA PALOMINO, porque ha sido mi guía y mi apoyo en todo lo que he realizado en mi vida, porque gracias a ella soy la mujer que soy, y me ha brindado todas las herramientas necesarias para cumplir todas mis metas.

A mi hermana por su apoyo y colaboración durante mi proceso académico.

A todos los docentes que me compartieron sus conocimientos  
Y me guiaron para obtener mi título.

***Angélica Obando***

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por permitirme terminar mis estudios y lograr grandes éxitos durante mi preparación académica.

A mi madre por su constante esfuerzo por brindarme lo mejor, por formarme con sólidos valores morales y darme las bases para ser una persona íntegra, decidida y disciplinada.

A todos los docentes quienes me transmitieron sus conocimientos y me formaron como una gran profesional.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Occidente, por todo lo recibido en conocimiento y enseñanzas durante mi carrera, que permitieron mi crecimiento académico y formación profesional.

Agradezco a la empresa Creamigo S.A. por suministrarme la información necesaria y valiosa para realizar este proyecto.

Mil gracias a todos.

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>18</b>
<b>1.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>18</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>20</b>
<b>2.1. ENUNCIADO</b>	<b>20</b>
<b>2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>22</b>
<b>2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>22</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</b>	<b>23</b>
<b>3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>23</b>
<b>3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA</b>	<b>24</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>25</b>
<b>4.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>25</b>
<b>4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>25</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>26</b>
<b>5.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>26</b>
<b>IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS</b>	<b>26</b>
<b>5.1.1. Importancia del sector servicios en la economía</b>	<b>26</b>
<b>5.1.2. Importancia del servicio en las empresas</b>	<b>29</b>
<b>5.1.3. Conceptualización del servicio</b>	<b>30</b>
<b>5.1.4. Diferencia entre servicio y servicio al cliente</b>	<b>31</b>
<b>5.1.5. El servicio como un sistema y sus elementos</b>	<b>31</b>
<b>5.1.6. Mezcla de marketing de servicios</b>	<b>32</b>
<b>5.1.8. Administración de la demanda y la oferta en los servicios</b>	<b>37</b>
<b>5.1.8.1. Límites de la capacidad</b>	<b>37</b>
<b>5.1.8.2. Patrones de la demanda</b>	<b>37</b>
<b>5.1.8.3. Estrategias para equilibrar la capacidad (oferta) y la demanda</b>	<b>38</b>
<b>5.1.9. Modelos de evaluación del servicio y satisfacción del cliente</b>	<b>39</b>
<b>5.1.9.1. La calidad del servicio y sus componentes</b>	<b>39</b>

5.1.10. Auditoria del servicio y los índices de satisfacción	40
5.1.11. Servipanoramas	41
5.1.12. Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	42
5.2. MARCO CONCEPTUAL	44
5.3. MARCO LEGAL	46
 6. METODOLOGÍA	 48
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
6.2. MÉTODO	48
6.3. DISEÑO METODOLÓGICO	48
 7. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR DE LUBRICANTES Y DE LA EMPRESA CREAMIGO S.A.	 49
7.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ACTUAL DEL SECTOR DE LUBRICANTES A NIVEL COLOMBIA Y SUROCCIDENTE COLOMBIANO.	49
7.1.1 Características del entorno actual del sector de lubricantes a nivel Colombia	50
7.1.1.1 Aspectos económicos	49
7.1.1.2 Aspectos del mercado	51
7.1.2 Características del entorno actual del sector de lubricantes a nivel suroccidente Colombiano	52
7.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA CREAMIGO S.A. A NIVEL DE LA CATEGORIA, CLIENTES Y EMPRESA	
7.2.1. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	55
7.2.1.1 Promedio de Consumo de aceite Motul	55
7.2.1.2 Situación del ciclo de vida del producto	56
7.2.1.3 Ciclo de ventas	56
7.2.1.4 Estacionalidad	57
7.2.1.5 Análisis de los límites de capacidad y patrones de la demanda.	57
7.2.2 Análisis de los clientes	58
7.2.2.1 ¿Quiénes son los clientes?	58
7.2.2.2 ¿Qué compran y como usan el producto?	59
7.2.2.3 ¿Dónde compran?	59
7.2.2.4 ¿Cuándo compran?	59
7.2.2.5 ¿Cómo seleccionan?	59
 8. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO EN CREAMIGO S.A.	 60
8.1. Evaluación de recursos	60

8.1.1. Tangibles	60
8.1.2 Intangibles	60
8.2 Diagnóstico de los departamentos	62
8.2.1 Departamento comercial y ventas	62
8.2.2 Departamento de contabilidad	63
8.2.3. Departamento de logística	63
8.2.4. Departamento administrativo y gerencial	63
8.3 Cadena de valor del servicio de distribución	64
8.3.1 Actividades primarias controlables	64
8.3.2 Actividades de apoyo o soporte	66
8.4 Análisis DOFA	67
 9. DESCRIPCION Y ANALISIS DEL SERVICIO DE DISTRIBUCION	 73
9.1. EVALUACION DEL CLIENTE EXTERNO	73
9.1.1. Descripción y análisis de resultados de la encuesta	73
9.2.1 Descripción del proceso	87
9.3. FLOR DEL SERVICIO	89
 10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	 92
10.2. ESTRATEGIAS	93
10.2.1. Estrategia N° 1 Creación de un departamento de servicio al cliente	93
10.2.2. Estrategia N° 2 Mejoramiento del recurso Humano	96
10.2.3 Estrategia N° 3 Perfeccionar la flor del servicio actual.	97
10.2.4 Estrategia N°4 Implementación herramienta CRM	97
10.2.5 Estrategia N°5 Mejoramiento soporte físico	98
10.3. Plan de acción	99
 11. CONCLUSIONES	 102
 12. RECOMENDACIONES	 103
 BIBLIOGRAFÍA	 104
 ANEXOS	 107



## **LISTA DE TABLAS**

**pág.**

**Tabla 1. Importaciones según CUODE (uso o destino económico) del suroccidente colombiano acumulado a marzo 2010-2012 Miles de dólares CIF, variación y participación** **52**

**Tabla 2. Colombia y suroccidente. Número de unidades de vehículos vendidos al detal. primer trimestre 2011-2012** **53**

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Composición del sector 2010 (en porcentaje y en millones de dólares)</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 1. 5 dimensiones por las cuales el cliente puede evaluar el servicio y su calidad</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 4. Marcas de lubricantes que tienen contratos establecidos con las ensambladoras</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 5. Matriz D.O.F.A.</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 6. Estrategia D.O.</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 7. Estrategia DA.</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro 8. Estrategia FA.</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 9. Estrategia FO.</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 10. Nivel de satisfacción general respecto a la atención</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 11. Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados</b>	<b>75</b>
<b>Cuadro 12. Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención telefónica</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro 13. Oportunidad de los pedidos</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 14. Percepción de la confiabilidad de la empresa</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 15. Oportunidad en el despacho</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 16. Percepción de la actividad del vendedor en el proceso de venta</b>	<b>82</b>

<b>Cuadro 17. Percepción del precio respecto al precio de la competencia</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 18. Frecuencia de reclamos</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 19. Solución de dudas y quejas</b>	<b>85</b>
<b>Cuadro 20. Plan de acción del diseño de la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente en Creamigo S.A.</b>	<b>99</b>

## LISTA FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Grafico de composición porcentual por sectores año 2010</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2. Gráfico de participación PIB por sectores en la economía colombiana</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3. Marketing de los servicios</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4. Flor del servicio: El servicio fundamental rodeado de grupos de servicios suplementarios.</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5. Modelo conceptual de la calidad del servicio</b>	<b>42</b>
<b>Figura 6. Participación porcentual por Marca de lubricantes</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7. Creamigo</b>	<b>54</b>
<b>Figura 8. Grafico de evolución de ventas por unidad de negocio (2011-2015)</b>	<b>54</b>
<b>Figura 9. Grafico representativo tamaño de la categoría</b>	<b>55</b>
<b>Figura 10. Ciclo de vida del producto</b>	<b>56</b>
<b>Figura 11. Organización interna</b>	<b>66</b>
<b>Figura 12. Grafico Nivel de satisfacción general respecto a la atención</b>	<b>74</b>
<b>Figura 13. Grafico grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados</b>	<b>76</b>
<b>Figura 14. Grafico grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención telefónica</b>	<b>78</b>
<b>Figura 15. Grafico oportunidad de los pedidos</b>	<b>79</b>

<b>Figura 16. Grafico percepción de la confiabilidad de la empresa</b>	<b>80</b>
<b>Figura 17. Grafico oportunidad en el despacho</b>	<b>81</b>
<b>Figura 18. Grafico percepcion de la actividad del vendedor en el proceso de venta</b>	<b>82</b>
<b>Figura 19. Grafico de percepción del precio respecto al precio de la competencia</b>	<b>84</b>
<b>Figura 20. Grafico frecuencia de reclamos</b>	<b>85</b>
<b>Figura 21. Grafico solución de quejas y reclamos</b>	<b>86</b>
<b>Figura 22. Flor del servicio</b>	<b>89</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta	108

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado es una evaluación del servicio de distribución de lubricantes, prestado en la empresa Creamigo S.A. y el diseño de una propuesta de mejoramiento que aumenta su competitividad y el nivel de satisfacción de sus clientes.

En el capítulo 1, se describe el proyecto en relación a su problema, objetivos y la manera como el desarrollo del mismo es soportada por teorías, que permiten destacar información importante para establecer un diagnóstico sobre la realidad por la que se enfrenta la empresa en cuanto al servicio.

En el capítulo 2, se realiza una caracterización del sector de lubricantes a partir de un análisis general de aspectos económicos y del mercado en Colombia y específicamente en el suroccidente colombiano; además se representa la operación comercial de la empresa Creamigo S.A. líneas de productos que actualmente maneja, comportamiento de las ventas y características específicas de los clientes, con el fin de esclarecer puntos importantes para el diseño de la propuesta como tal.

Por otro lado se elabora el diagnostico interno de la empresa en el capítulo 3, donde se analizan los recursos con los que cuenta Creamigo S.A. para la prestación del servicio, se describe cada departamento que conforma la empresa y que por tanto se encuentra involucrado dentro de la cadena de valor determinando debilidades y fortalezas; además se realiza el análisis a través de la matriz DOFA estableciendo las estrategias necesarias que se deben implementar en la empresa para alcanzar la eficiencia en el servicio y sostenibilidad en el mercado.

En el capítulo 4, se analiza y se describe el servicio de distribución mediante una descripción detallada del ciclo del servicio desde el momento en que se tiene contacto con el cliente hasta la cancelación de la factura, evaluación externa a través de la opinión de los clientes, determinando de manera muy general los niveles de satisfacción, y por último se representa por medio de la flor del servicio cuales son algunos de los servicios suplementarios de la distribución del producto y como son manejados actualmente en la empresa.

En el ultimo capitulo se diseña la propuesta de mejoramiento con el fin de determinar estrategias y acciones que permitan mitigar todos los puntos débiles

identificados a lo largo de la investigación, en lo referente a la prestación del servicio de distribución en la empresa Creamigo S.A.

Finalmente se presentan conclusiones de cada una de las etapas desarrolladas y las correspondientes recomendaciones de acuerdo con lo identificado a lo largo de la investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Análisis DOFA, Creamigo S.A., análisis externo, entornos, flujo del servicio, ciclo del servicio, sector, diagnóstico interno de la empresa, servicio al cliente, Procesos, índices de satisfacción, indicadores, Análisis financiero del proyecto.



## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo de grado es culminar la etapa universitaria cumpliendo los requisitos establecidos por la institución, además de aplicar los conocimientos adquiridos y realizar aportes en una empresa como Creamigo S.A. a través del desarrollo de la presente investigación.

El trabajo se desarrollo en la empresa Creamigo S.A. comercializadora y distribuidora de aceites lubricantes marca “MOTUL”, como una pasantía institucional que permitió a lo largo de ella identificar varios puntos débiles, entre ellos la deficiencia en el servicio de distribución que presta actualmente. Para una empresa comercializadora y distribuidora es importante no solo enfocarse en la satisfacción de tener un número extendido de clientes en un gran mercado como es el mercado de los aceites lubricantes si no también generar valor cuando de servicio al cliente se habla.

Dentro de la cadena de valor que la empresa desarrolla en diferentes departamentos es indispensable establecer mecanismos de contacto, desde la información básica, atención a proveedores, administración pedidos, inteligencia de mercados y datos, hasta las relaciones individuales con los clientes, captura y atención de solicitudes, mercadeo, ventas, cartera, entre otros.

Es por esto necesaria la vigilancia permanente en sus procesos y el fortalecimiento de su estructura interna, para asegurar un mejor resultado.

Con el fin de contrarrestar puntos débiles del servicio se diseña y se presenta una propuesta de mejoramiento para ser aplicada en Creamigo S.A. específicamente en los departamentos que participen en la cadena de valor del servicio ofrecido, teniendo en cuenta los beneficios financieros y comerciales para su implementación.

Agradezco al gerente general y comercial de la empresa que permito el desarrollo de la investigación, brindando todos los recursos necesarios y participación directa de acuerdo a las necesidades de Creamigo en el mercado; al departamento de ventas por la información suministrada y disponibilidad para estudios realizados con los clientes.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. REVISIÓN BIBLIOGRAFICA**

Para desarrollar este trabajo de grado se revisaron los siguientes proyectos relacionados con la evaluación del servicio en una organización:

- **Propuesta para la implementación de una línea 018000 de servicio al cliente en INCAUCA S.A**

Establece el análisis de aspectos claves desde el momento de atención (teléfono) hasta el momento de hacer comunicación con el cliente, gracias al desarrollo y ejecución de una línea 018000. brindando un acompañamiento especial con cada uno de ellos.<sup>1</sup>

- **Propuesta para la integración comercial de emprendimientos de Parquesoft**

Propone desarrollar una plataforma para la integración de información comercial como un canal de ventas unificado y que a su vez ofrezca un servicio post-venta de los emprendimientos realizados en Parquesof.<sup>2</sup>

- **Identificación y análisis de los niveles de satisfacción de los clientes nacionales de Centels**

Su objetivo es impactar en los niveles de satisfacción del cliente de esta empresa, tomaron los clientes nacionales, con el estudio detallado e individual de cada uno, logrando mejorar y/o eliminar aspectos que afectan directamente al crecimiento de Centels<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> SANABRIA, María del Pilar. Tesis. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. 2008.

<sup>2</sup> CAICEDO, Gustavo Adolfo, Tesis. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. 2008.

<sup>3</sup> DURAN, Catalina. Tesis. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. 2006.

- **Importancia de los servicios de post-venta para el crecimiento y sostenibilidad de los concesionarios en Colombia**

Establece cual es el papel del servicio post-venta en los concesionarios Chevrolet y contribuye a aclarar las razones por las cuales el servicio de post venta se ha constituido en un elemento clave en la sostenibilidad de los concesionarios y ensambladoras<sup>4</sup>

OTRAS CONSULTAS:

- **Propuesta de plan de acción para disminución de brechas en el servicio para viajar por Colombia y el mundo Ltda.<sup>5</sup>.**
- **Plan de fidelización para la compañía de juegos y apuestas "Gane", dirigido a traer y sostener los clientes de la nueva generación<sup>6</sup>**

---

<sup>4</sup> LAVERDE, Diego. Tesis. Bogotá D.C: Universidad de los andes .2011.

<sup>5</sup> MONTROYA, Gómez Angélica. Trabajo de grado. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas.2010.

<sup>6</sup> GAMBOA Martínez, Maryam Camila. Pasantía institucional. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas .2012.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. ENUNCIADO**

CREAMIGO S.A. dentro de sus actividades comerciales se cataloga como importador y distribuidor autorizado de lubricantes MOTUL para el sector de motos, autos y transporte pesado, en el mercado lleva alrededor de 16 años ofreciendo inicialmente autopartes, negocio que se fue deteriorando cuando incursiono en el mercado de los lubricantes.

Siendo el único distribuidor e importador autorizado en el sur occidente Colombiano es una de sus mayores ventajas competitivas en el mercado de aceites lubricantes en este sector del país.

MOTUL como una de las marcas líder en el mercado colombiano y en particular en el sur occidente del país por su calidad y beneficio, ha venido creciendo en todas sus líneas de producto gracias a las ventas y participación.

Actualmente a pesar de su excelente labor en el mercado por su participación en eventos nacionales automovilísticos y motociclismo, calidad y garantía del producto; el manejo de sus clientes es débil, la empresa cuenta con un departamento de ventas constituido por 8 (ocho) asesores comerciales que se encargan de dilatar comercialmente la marca y los productos a nivel del departamento de manera excelente, pero no cuentan con personal designado para el servicio al cliente como tal, la escasez de personal capacitado para desarrollar dicha labor implica que el cliente perciba inseguridad y no se sienta respaldado por el producto, actividad que requiere completamente y es indispensable al distribuir una marca como MOTUL. diariamente los clientes tienen una opinión respecto a la empresa como al producto, este punto se ha identificado con deficiencia, puesto que las opiniones de los clientes quejas o reclamos se toman por la persona encargada de la recepción o el departamento comercial pero no son solucionadas ni se les hace su respectivo seguimiento, ocasionando disgustos e inconformidades por parte de los usuarios; además de esto es insuficiente las estrategias que permiten conservar los clientes actuales y que logran la fidelización de los mismos.

Por otro lado en el mercado de automóviles y motos en los últimos años ha venido creciendo según la firma ECONOMETRÍA S.A administradora del comité de la industria automotriz colombiana presentó un informe que indica que “en el

mes de Agosto del año 2011 se vendieron en el país 27.030 unidades, esta no solo es una cifra 32.6% superior a la del mismo mes del año pasado, sino también la más alta para el mes de agosto en la historia del país <sup>7</sup>; esta tendencia indica que el crecimiento de usuarios aumentará rápidamente y que este factor requiere herramientas que fortalezcan el servicio y logren la supervivencia de la empresa en el mercado.

De continuar esta situación la empresa puede llegar a perder la mayoría de clientes con los que actualmente cuenta, así el volumen de ventas entrarían en descenso perdiendo participación total de la marca en el mercado, además de ser sustituida por las empresas competidoras que ofrecen lubricantes de diferente calidad a precios más bajos pero que satisfacen la necesidad del cliente.

Esta problemática no permitiría que el departamento comercial crezca como se proyecta actualmente así el número de ventas determinado para un periodo se verían afectadas y obstaculizadas por el factor servicio.

Los empleados se verán afectados emocionalmente, traerá efectos traducidos en ausentismos, enfermedades relacionadas con estrés, rotación de personal, que incurren costos adicionales no presupuestados por la empresa, el cliente interno finalmente es quien recibe directamente las consecuencias del mal servicio en el preciso momento de la prestación del mismo, ya que en ese instante están representando a la empresa en general, no es ajeno para nadie que un empleado desmotivado, o sobrecargado de trabajo por el ausentismo de los demás empleados no podrá brindar ningún tipo de servicio.

La experiencia vivida por el cliente es tan importante que de esto depende el desarrollo o el decaimiento de la empresa, esa experiencia vivida será comentada entre usuarios que muy probablemente no querrán tener contacto con la empresa, si las relaciones internas entre cliente y empresa están totalmente débiles e inconforme, además es posible que las cuentas pendientes que tengan cada uno de ellos se conviertan en incobrables.

Como alternativa de solución al problema planteado anteriormente, se realizará una evaluación del servicio prestado por la empresa Creamigo y se diseñará una propuesta para su mejoramiento.

---

<sup>7</sup> Crecimiento ventas de autos nuevos [en línea]. Bogotá: Econometría S.A. , 2012 [ consultado febrero 2012]. Disponible en internet: <http://www.autosdeprimera.com/nacional/nacional/pagina-4>

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo evaluar el servicio que presta actualmente la empresa Creamigo S.A. en Cali y que propuesta se puede diseñar para su mejoramiento?

## **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las características del sector de distribución de lubricantes a nivel nacional y en el suroccidente Colombiano?
- ¿Cuáles son las características generales de Creamigo S.A.?
- ¿Cuál es la opinión del cliente externo sobre el servicio de distribución que presta la empresa Creamigo S.A.?
- ¿Cómo se desarrolla la cadena de valor y cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la empresa?
- ¿Cómo es el ciclo de servicio y cuáles son los procesos que actualmente ofrece la empresa para la prestación del servicio de distribución?
- ¿Cómo es la flor del servicio en la empresa Creamigo S.A.?
- ¿Qué propuesta se puede diseñar para mejorar el servicio de distribución prestado por la empresa Creamigo S.A. con el objeto de lograr mayor competitividad en la ciudad de Cali?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El estudio se realizó para brindarle a Creamigo S.A. las herramientas necesarias para la atención de sus usuarios dentro del proceso comercial y aportar soluciones que permitan su reestructuración para asegurar la fidelización y captación de clientes fortaleciendo el área comercial y de ventas de la organización.

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Durante el proyecto fueron implementados los diferentes conceptos teóricos de autores que se han destacado en mercadeo y servicio al cliente tomando estas como apoyo para el desarrollo del mismo. Con los resultados de la investigación es posible crear, implementar y ejecutar acciones que ayuden a la organización a cumplir con los propósitos establecidos, aprovechando las oportunidades existentes y asegurando la sostenibilidad competitiva y económica.

Con los conceptos teóricos del mercadeo en los servicios, se pretende determinar las causas de los problemas presentado por parte de los clientes y como estos se pueden solucionar a partir de dichas teorías, de esta forma se contrastan los diferentes conceptos de servicios en una realidad para la organización.

#### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron técnicas de investigación como la encuesta, la cual sirve como instrumento para establecer aportes para el estudio de los problemas que se presentan dentro del manejo que se tiene con los clientes internamente y externamente, Los datos y resultados obtenidos se emplearon como herramientas para identificar las inconsistencias que se presentan y poder formular soluciones para un mejoramiento.

En este sentido se utilizó la metodología de diseño y desarrollo del proceso de investigación, con lo cual se realizó la formulación del plan de mejoramiento del servicio que permita eliminar las falencias detectadas con respecto a la calidad del servicio al cliente de Creamigo S.A.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> MENDEZ, Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. Bogotá: MC Graw Hill. 2001.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El proyecto responde a la necesidad que a lo largo del tiempo ha venido presentado la empresa, sin solución alguna, esto se diagnostica en el área comercial específicamente en ventas; A su vez se ve reflejado en datos financieros de pérdidas de clientes o ausentismos por mucho tiempo con la empresa; para una mejora continua de todos los procesos, es vital para el crecimiento de una compañía y es de gran importancia teniendo en cuenta que las exigencias del mercado cada vez más globalizado son mayores y que los competidores están muy pendientes de nuestras acciones.



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el servicio de distribución y diseñar una propuesta de mejoramiento para la empresa Creamigo S.A. de la ciudad de Cali.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir características generales del sector de distribución de lubricantes a nivel Colombia y suroccidente colombiano
- Describir características generales de Creamigo S.A. a nivel de la categoría y clientes.
- Elaborar un diagnóstico de la empresa Creamigo mediante una evaluación de recursos, cadena de valor y análisis DOFA.
- Conocer la opinión del cliente externo sobre el servicio de distribución que presta la empresa Creamigo S.A.
- Describir ciclo del servicio y los procesos de prestación del servicio de distribución que actualmente se ofrece en Creamigo S.A.
- Evaluar de qué manera se aplica el modelo de flor del servicio en Creamigo S.A.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento para aumentar el nivel de competitividad del servicio de distribución prestado por la empresa Creamigo S.A.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCOTEÓRICO

A continuación se plantean las diferentes teorías aplicables a la investigación y se describen, los diferentes conceptos, herramientas y modelos conceptuales que actualmente existen en el tema de la operación y prestación de servicios.


#### IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS






##### 5.1.1. Importancia del sector servicios en la economía.

**El sector servicios a nivel mundial.** Los servicios pueden ser definidos como aquella parte del Producto Interno Bruto (PIB) que mide la producción de bienes intangibles, dentro de los cuales están incluidos las actividades como el transporte, el comercio, las comunicaciones, la educación, la intermediación financiera y los seguros, el turismo, las diversiones, los servicios médicos y gubernamentales. Por lo tanto, los servicios constituyen una porción importante del PIB. Este sector es el principal sector económico en las economías de los países desarrollados; ha experimentado un destacado crecimiento dentro de la economía mundial, esto debido a la rápida expansión de servicios basados en el conocimiento y al crecimiento de la comerciabilidad de los servicios en general.

En la actualidad este sector representa un porcentaje importante del PIB de cada nación; en los países desarrollados como Estados Unidos, Francia, Reino Unido y otros países europeos el peso del sector, en el PIB está por encima del 70%, como se muestra en el cuadro 1 en la mayoría de países el porcentaje de participación dentro del PIB es mayor al 50% este resultado corresponde al valor del PIB nominal y el valor de los servicios dentro del PIB:

**Cuadro 1. Composición del sector 2010 (en porcentaje y en millones de dólares)**

#	País	PIB Nominal	Servicios	Participación Porcentual
0	<a href="#">Mundo</a>	62.909.274	40.010.298	63.6%
1	 <a href="#">Estados Unidos</a>	15.657.800	11.242.533	76.7%

#	País	PIB Nominal	Servicios	Participación Porcentual
2	 <a href="#">China</a>	7.878.257	2.562.920	43.6%
3	 <a href="#">Francia</a>	2.582.527	2.040.196	79%
4	 <a href="#">Reino Unido</a>	2.247.455	1.732.788	77.1%
5	 <a href="#">Italia</a>	2.055.114	1.506.399	73.3%
6	 <a href="#">Argentina</a>	370.269	221.421	59.8%

**PIB nominal Composición del sector 2010 (en porcentaje y en millones de dólares)**

**Fuente:** International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2011: Nominal GDP list of countries. Data for the year 2010.

**Figura 1. Grafico de composición porcentual por sectores año 2010**

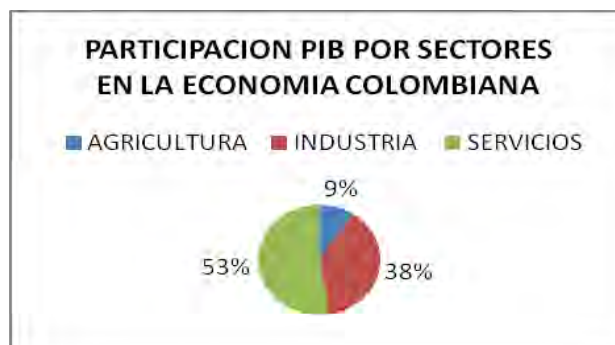


Teniendo en cuenta los anteriores esquemas, en el mundo la participación del sector servicios frente a los demás sectores arrasa con una gran diferencia entre sí, los servicios dentro del PIB nominal Mundial para el año 2010 representaba 40.010.298 (millones de dólares) es decir el 63.6%; se interpreta de manera positiva la expansión y el crecimiento considerable de las actividades que comprende los servicios, ningún país puede prosperar si no dispone de servicios eficaces y competitivos.

En términos comerciales, suponen más del 20% del comercio total, según su evolución en el transcurso de los años los avances tecnológicos ha facilitado su intercambio a nivel global, y han venido creciendo simultáneamente con el comercio mercancías.

**El sector servicios a nivel nacional.** En Colombia el producto interno bruto está compuesto, en más del 50% por el sector terciario, la mayor participación dentro del PIB de servicios es el de servicios sociales, comunales y personales, seguido por el sector de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas; es por ello que se han convertido en una de las mayores apuestas para el país, por su gran potencial de crecimiento; “actualmente se están llevando a cabo iniciativas para explorar nuevas oportunidades y mercados, mejorando las políticas del sector y así ampliar la oferta”<sup>9</sup>

**Figura 2. Gráfico de participación PIB por sectores en la economía colombiana**



<sup>9</sup> Inversión en el sector servicios en Colombia [en línea]. Bogotá. Proexport Colombia, 2011. Disponible en : <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

Según Santiago Pinzón, director de la cámara de Procesos Tercerizados/BPO & IT de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), asegura que “este sector es uno de los mayores generadores de empleo con 120.000 personas y su crecimiento ya llegó a los US\$2 billones”.

A pesar de que en Colombia este sector ha tenido un gran desarrollo en los últimos años, no es suficiente si se compara con el promedio latinoamericano que es alrededor del 60% del PIB, es decir que el porcentaje en Colombia todavía es bajo, a veces no solo basta con que el sector crezca si no, que se manejen los servicios de manera adecuada dentro de la economía, hace falta un nivel más estratégico para que haya un impacto favorable.

A nivel regional el sector servicios ha tenido un desarrollo notable en el Valle del Cauca representando el 62.3% del PIB regional<sup>10</sup>, siendo este altamente diversificado se desarrolló como apoyo al sector manufacturero enfocados directamente a los consumidores finales; gracias a su evolución y progreso hoy en día posee una estructura productiva y moderna.

Esta diversificación de servicios en el valle del cauca se compone de una amplia gama de actividades productivas que participan en el PIB de la región: el sector de servicios financieros, seguros, inmuebles y los servicios a empresas participa con un 24,6% en el PIB regional; los servicios comunales, sociales y personales, con el 19,5%; la industria con el 18,9%; el comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles con el 12% y el transporte y comunicaciones con 8,6%.<sup>11</sup>

**5.1.2. Importancia del servicio en las empresas.** En las empresas existen dos activos esenciales e importantes, el equipo de trabajo y sus clientes. Para que estas empresas sean competitivas y perdurables en un mercado tan riguroso como el actual deben de poseer un personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio, así garantizan un posicionamiento efectivo.

El servicio dentro del proceso de venta actualmente juega un papel muy importante; años atrás este proceso finalizaba con la venta, las situaciones que vinieran después de finalizado el proceso quedaban a cargo de cualquier empleado de la empresa es decir no se prestaba un servicio post-venta al cliente

---

<sup>10</sup> ACOSTA GUZMÁN, Román Felipe. Coyuntura económica. [en línea]. Medellín, 2009. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/archivo/revista-accion/100/b1.html>

<sup>11</sup> Informe de turismo [en línea]. Bogotá. Ministerio de comercio, industria y turismo, 2012. [consultado noviembre 2012]. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63782>

lo que conllevaba a la pérdida de clientes y aspectos negativos fuertes para la empresa. Es por eso el servicio post-venta empieza a ser parte del proceso.

En la actualidad se crea una relación entre cliente – empresa, se convierte en punto de referencia que permite desarrollar estrategias de mercadeo y por tanto todo lo que alrededor de él se pueda lograr como herramienta estratégica empresarial. El cliente actual ya no solo adquiere un producto, ni toma la decisión sin antes fijarse en lo que la empresa y el producto puedan ofrecerle cuando lo adquiera, la obligación es entonces de las empresas, evolucionar modificando sus estrategias empresariales y direccionarlas al servicio, “el servicio, y esto es cada vez más frecuente, puede jugar un papel importante en el bienestar económico una empresa”<sup>12</sup>

### **5.1.3. Conceptualización del servicio.**

**Definición de Servicio y sus Cuatro Características.** “Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”<sup>13</sup> generalmente se consumen en el momento que se producen; incluye todas las actividades económicas en donde el resultado no es un producto físico” los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por personas que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Los servicios se caracterizan por ser:

- **Intangibles:** al no ser objetos no es posible percibirlos fácilmente, no se pueden tocar, ver ni sentir, de la misma forma implican que la determinación de varios factores como el precio se dificulte. esta característica genera incertidumbre en la mayoría de los clientes ya que no es posible evaluar ni determinar con anticipación el nivel de satisfacción que recibirán luego de adquirirlo.
- **Heterogéneos:** relacionada con los servicios, es resultado de la interacción entre las personas (empleado-cliente) debido a que son acciones realizadas por seres humanos; partiendo desde este punto de vista los servicios nunca podrán ser necesariamente semejantes, las personas varían su comportamiento y desempeño por lo tanto la entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado.
- **Simultáneos:** la producción y el consumo de los servicios son simultáneos, normalmente primero se venden luego se producen y se consumen al mismo tiempo, los productores son parte fundamental del desarrollo y evolución durante y

---

<sup>12</sup>Albercht, K Zemke, R. (1998) gerencia del servicio, Bogotá D.C., Panamericana editorial.

<sup>13</sup>Zeithaml, Valerie A. (2009) Marketing de servicios, Segunda Edición. Mc Graw Hill.

después de la prestación del servicio, de ellos depende la experiencia que obtenga el consumidor en ese preciso momento.

- Perecederos: no es posible almacenarlos, ni revenderlos, esta característica implica que la oferta y la demanda en muchas ocasiones no logren coincidir, además al no poder revenderlos o regresarse obliga a que sus productores tengan una estrategia efectiva para ser aplicada en caso de que se tenga una mala experiencia con el cliente.

**5.1.4. Diferencia entre servicio y servicio al cliente.** Cabe destacar que el concepto de servicio no puede ser definido como servicio al cliente, estos conceptos cumplen funciones similares pero también tiene características diferentes; definido en la siguiente frase puntualizada por Valarie Zeithaml “el servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”

Todo trabajo que se realiza para otra persona y que va más allá de la amabilidad y la cortesía es un servicio a diferencia del servicio al cliente es más que estar atentos y amables, el servicio al cliente respalda en gran parte a la oferta realizada por la empresa, genera valor al cliente, involucra acciones que lo hagan participe e importante y así lograr la plena satisfacción de ellos.

**5.1.5. El servicio como un sistema y sus elementos.** El sistema de fabricación de servicio en las empresas comerciales es caracterizado de la misma manera que en el sector industrial, el concepto de Servucción<sup>14</sup> contribuye a la transformación y resultado de todo un sistema de fabricación del servicio (Producción de servicios); en este modelo se involucran todos los aspectos del sistema basados en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades, orientando las acciones para la fabricación, distribución y consumo de un determinado servicio bajo indicadores de calidad. La importancia de la calidad en el servicio es lo que realmente hace de la servucción una característica diferencial en la supervivencia de las empresas de servicios.

Dentro de los elementos de este sistema de servucción se encuentran:

- El cliente: hace parte en la fabricación del servicio, consumidor.
- Soporte Físico: materiales necesarios para la producción del servicio.
- Personal en contacto: Persona en contacto directo con el cliente.
- Servicio: es el objetivo de todo el sistema, este resultado debe satisfacer la necesidad del cliente.

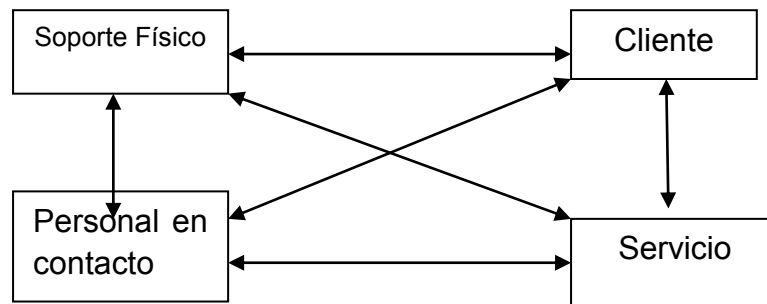
---

<sup>14</sup> EIGLIER, Pierre. Servucción El Marketing de los servicios, Madrid: Mc Graw-Hill 1989.

- Sistema de organización interna: cargos y/o funciones específicas dentro de la empresa.
- Demás clientes: comunicación o contacto que puedan tener entre clientes.

La puesta en funcionamiento de estos elementos y la relación que ellos tengan entre sí, depende de que el sistema de fabricación de cómo resultado un servicio de calidad, a continuación se muestra la dependencia y correlación de cada uno de ellos:

**Figura 3. Marketing de los servicios**



**Fuente:** EIGLIER, Pierre. Servuccion El Marketing de los servicios, Madrid: Mc Graw-Hill 1989.

La evaluación e innovación estratégica de cada elemento permite identificar y así mismo corregir que parte del proceso se debe mejorar y de qué manera; Cualquier cambio de una parte o de la totalidad de uno de los elementos del sistema tendrá consecuencias sobre cada uno de los elementos y sobre cada relación del sistema. Habrá, en un primer momento, un desequilibrio; después el sistema tras cierto tiempo de funcionamiento y de adaptación, volverá a un estado de equilibrio.

#### **5.1.6. Mezcla de marketing de servicios.**

Existen variables dentro del proceso de prestación de servicio que deben de ser controladas antes, durante y después del servicio, la manera como se inicie o se anticipe los puntos claves e importantes para el cliente, se desarrolle y se concluya el servicio brindado; implica que se comprendan todas las "ps" que el marketing de servicios ofrece: inicialmente producto, precio, plaza, promoción que determinan aspectos propios del que, cuanto, donde y como brindar un producto tangible o intangible, a medida que el mercado crece se convierte más exigente y



por tanto todo gira en torno a una exigencia del consumidor, es aquí cuando se desarrollan las 3 "ps" adicionales a esta mezcla de marketing : personas, procesos, y presencia física , enfocados en el contacto directo del servicio, completando así todos los momentos importantes tanto para el cliente como para la empresa dando resultado a las 7 "ps" del marketing de servicios<sup>15</sup>

- Producto
- Plaza
- Promoción
- Precio
- Personas
- Evidencia física
- Proceso

La combinación de las ultimas 3 "ps" son básicamente la participación de las personas (cliente interno y externo) en un soporte físico teniendo en cuenta las diferentes actividades y demás mecanismos de contacto con el cliente; las herramientas contribuyentes a la mezcla de marketing y que van muy de la mano con el sistema de servucción que despliegan aspectos clave para resolver positivamente la acción del cliente.

**Personas:** se tiene en cuenta como personas, los empleados y clientes; Las personas (clientes) reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio (empleados), el entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

**Evidencia Física:** el entorno, involucra todo lo que se puede percibir en donde se está realizando el proceso del servicio, este elemento debe permanecer en condiciones adecuadas teniendo en cuenta el diseño del local comercial, equipo, Señalización, vestuario de los empleados y demás elementos tangibles que estén presentes pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la necesidad del cliente de usar elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip, Paul Bloom, Thomas Hayes. El marketing de servicios profesionales: Paidós Iberica, 2004.

**Proceso:** todas las actividades realizadas dentro de los procesos es necesario garantizar su efectividad con el fin de entregar la promesa ofrecida y pueda considerarse la entrega de valor real.

Para tal efecto existen herramientas que contribuyen a la realización del servicio llevándose a cabo su debido procedimiento, algunas de estas herramientas son:

- **Ciclo del Servicio:** es la secuencia de contactos experimentada por el cliente directamente con la empresa prestadora del servicio, el ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la empresa, termina solo cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando este decide regresar. este sistema permite identificar los momentos de verdad asociando momentos particulares con etapas específicas de la experiencia del cliente.
- **Triangulo del servicio:** se representa en un esquema que permite mantener un nivel de servicio con calidad, dentro de este esquema se evalúan tres elementos básicos: estrategias de servicio, sistemas y el personal; donde el cliente es el centro del modelo y por tanto todas sus acciones y estrategias realizadas son dirigidas hacia él. El triángulo del servicio tiene un papel fundamental concebir el servicio como un todo encadenando los componentes básicos del triángulo; **la estrategia del servicio** se encuentra ubicado en la parte superior, su funcionalidad es orientar la atención del personal de la empresa hacia las prioridades reales del cliente determinado por la enunciación de estándares de calidad y la descripción de funciones de los empleados que contribuye en el proceso de evaluación de desempeño de los mismos. **Las personas** que brindan el servicio conforman la parte derecha del triángulo incluyen los empleados que tienen contacto con el cliente y los que no, además de la parte administrativa y gerencial de la empresa, todas estas personas tienen el objetivo de mantenerse en óptimas condiciones, en todo sentido por medio de capacitaciones y entrenamientos para brindar un servicio de calidad.

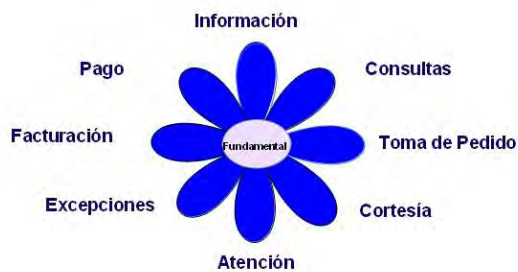
En la parte izquierda del triángulo se especifica **el sistema** de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente; las instalaciones físicas, los procedimientos y procesos dentro de la empresa hacen parte de los sistemas desarrollados para satisfacción del cliente.

#### **5.1.7. Servicio base y servicio ampliado.**

Dentro del servicio fundamental aparecen gran cantidad de servicios suplementarios que siguen o proceden al servicio principal, estos elementos son necesarios para facilitar la realización y agregar valor al mismo, para representar

de manera simplificada algunos de los servicios suplementarios existe el concepto de “**flor del servicio**” esquematizando en cada uno de sus pétalos los servicios contribuyentes, en la medida que se llenen los pétalos de la flor con valores positivos, se garantiza el éxito del servicio fundamental, el siguiente grafico esquematiza dicho concepto:

**Figura 4. Flor del servicio: El servicio fundamental rodeado de grupos de servicios suplementarios.**



**FUENTE:** LOVELOCK, Christopher & JOCHEN Wirtz, “Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia”, Sexta Edición, Editorial Pearson Prentice-Hall, México, 2009.

#### **Información:**

- ✓ Cómo ir
- ✓ Cuándo está abierto
- ✓ Precios
- ✓ Instrucciones/Documentación
- ✓ Recordatorios
- ✓ Advertencias
- ✓ Confirmaciones
- ✓ Resúmenes actividad

#### **Consultas:**

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Recomendación
- ✓ Consultoría técnica
- ✓ Consultoría gestión

**Toma de pedidos:**

- ✓ Suscripción
- ✓ Órdenes de compra
- ✓ Reservas

**Hospitalidad:**

- ✓ Bienvenida
- ✓ Comidas y bebidas
- ✓ Baños
- ✓ Espacio espera / descanso
- ✓ Transporte
- ✓ Seguridad

**Custodia:**

- ✓ Pertenencias del cliente
- ✓ Objetos que compra el cliente

**Excepciones:**

- ✓ Peticiones de excepciones
- ✓ Gestión de quejas, sugerencias, agradecimientos
- ✓ Gestión de problemas
- ✓ Restituciones

**Facturación:**

- ✓ Resúmenes estado de cuentas
- ✓ Factura
- ✓ Información verbal sobre saldos
- ✓ Acceso informático a los saldos

**Pago:**

- ✓ Autoservicio
- ✓ Interacción cajera (cambios, cheques tarjeta crédito, cupones)
- ✓ Automático (débito)
- ✓ Control

#### **5.1.8. Administración de la demanda y la oferta en los servicios.**

En los servicios se pueden presentar situaciones en las que la demanda se eleva hasta un punto tal que no se tienen soluciones ni el adecuado manejo para recibir esta situación, de igual forma cuando sucede todo lo contrario, periodos en los que la demanda es baja; para enfrentar el problema de fluctuación de la demanda existen dos maneras: “controlar el nivel de demanda y ajustar la capacidad productiva”<sup>16</sup>.

**5.1.8.1. Límites de la capacidad.** Los límites de la capacidad del servicio están dados por factores fundamentales teniendo en cuenta que se considera capacidad fija, como el tiempo, la mano de obra e instalaciones; en la mayoría de las empresas el factor de restricción más importante en la producción del servicio es el tiempo, en caso de que se presente un exceso de demanda no es posible adquirir o crear tiempo para satisfacer dicha demanda.

Los niveles de contratación es decir la mano de obra puede ser colapsada en momentos de exceso de demanda, los servicios ofrecidos no se puede satisfacer al total de clientes por falta de personal.

En muchas ocasiones las instalaciones y equipos de la empresa pueden ser la restricción fundamental, la empresa puede contar con instalaciones muy pequeñas o no adecuadas para la cantidad demandada por sus usuarios por ejemplo en los hoteles en ciertas temporadas no pueden ofrecer más habitaciones ya que el número de estas actualmente se encuentran totalmente copadas, igualmente las líneas aéreas se pueden encontrar limitadas por la cantidad de asientos.

**5.1.8.2 Patrones de la demanda.** Con el fin de controlar la fluctuación de la demanda en una empresa es necesario identificar y comprender los patrones de demanda por las cuales se presentan variación; para ello se identifican **los ciclos**

---

<sup>16</sup> PUENTE, Raquel. servicios: las nuevas armas del mercadeo. En: estudios gerenciales Universidad Icesi. No. 75 - Abril/Junio 2000. p. 43-48.

**predecibles** como patrón de la demanda están dados por variaciones ocurridas por horas, días, semanas, meses, clima, en muchas ocasiones estos patrones se detectan de manera inmediata y en otros se hace necesario realizar un esquema de información que grafique estas variaciones. Las empresas pueden contar con ciclos aparentemente no predecibles es decir **fluctuaciones aleatorias** como por ejemplo las situaciones que tienen que ver con la salud son imposibles predecirlas los accidentes, y demás enfermedades urgentes incrementan la demanda hospitalaria.

#### **5.1.8.3. Estrategias para equilibrar la capacidad (oferta) y la demanda:**

- **Modificación de la demanda para igualar la capacidad (Oferta).** Las empresas con esta estrategia buscan convencer a sus clientes que utilicen sus servicios durante periodos de poca demanda, a través de diferentes mecanismos y enfoques con el propósito de igualar la capacidad:

- La variación de la oferta del servicio es uno de los enfoques que permite cambiar la naturaleza de la oferta guiada por tiempos y horas definidas como estaciones del año, días de la semana y horas del día con el fin de modificar totalmente sus ofertas y así suavizar la demanda, por ejemplo los cines pueden ofrecer la renta de sus salas en días hábiles para grupos de trabajos, compañeros de estudio etc.
- En este cambio es importante analizar las otras variables implicadas como por ejemplo el precio y promoción, al no ser evaluadas correctamente y por el contrario, alteradas, pueden generar mala imagen a sus clientes y por tanto perder el enfoque estratégico organizacional.
- Comunicar a los clientes en qué momento se presentan congestiones es decir los periodos picos de la empresa, este enfoque modifica la demanda anticipando a sus clientes para que cambien su demanda a otro momento y evitar aglomeraciones, mal servicio por exceso de demanda, y retrasos.
- Es posible modificar la duración y ubicación de la entrega de un servicio, muchas empresas adoptan esta estrategia para ajustar sus horarios de atención con el fin de que sus clientes puedan usar y adquirir el servicio en el horario más adecuado o preferido de acuerdo a su tiempo.
- La diferenciación en el precio para suavizar la demanda es una estrategia llamativa para muchos de los clientes, las temporadas de descuentos indudablemente llenan cualquier establecimiento en tiempos de declive sin embargo para las empresas prestadoras del servicio bastante cuidadoso ya que deben de tener en cuenta el aprovechamiento de la capacidad de tal manera que no se arriesguen sus utilidades, depender del precio genera una guerra de precios entre sus competidores.

**Ajustar la capacidad para satisfacer la demanda.** El objetivo principal es extender y alinear la capacidad hasta que iguale la demanda, en periodos de poca demanda el objetivo será reducir la capacidad para que no se desperdicien los recursos necesarios cuando hay exceso de demanda, de esta manera se despliegan estrategias para ajustar las 4 herramientas fundamentales en el sistema de servicio (mano de obra, tiempo y evidencia física):

- Para cubrir la demanda es posible extender la capacidad productiva actual adoptando varias maneras: la capacidad productiva definida en instalaciones físicas para recibir clientes, estas pueden ser equipadas para ciertas ocasiones de demanda elevada, ampliar su espacio de acuerdo con los momentos de mas afluencia, las horas del servicio pueden ser extendidos temporalmente así mismo a los empleados se les solicita trabajar tiempo extra incentivándolos con un pago adicional; el buen uso de estas herramientas incluyen que se empleen las unidades, las personas y horas eficientemente administradas para que se logre un equilibrio en el servicio realizando su mayor esfuerzo.
- La alineación de la capacidad respecto a las fluctuaciones de la demanda es otra de las estrategias diseñadas para ajustar de manera creativa las herramientas mencionadas anteriormente e igualar la capacidad en fluctuaciones de demanda, aprovechar las temporadas de poca demanda para programar las vacaciones o tiempos de descanso para sus empleados y realizar el respectivo mantenimiento de equipos y maquinas que los requieran; es una de las estrategias de aprovechamiento del tiempo bastante interesante, pues el objetivo es mantenerse en los periodos pico de la empresa así mismo programar determinadas tareas para momentos de baja demanda, contrato de empleados temporales o de tiempo parcial, renta de espacios y equipos adicionales en temporadas altas, son acciones que son necesarias adoptar para realizar de manera oportuna las posibles soluciones en un problema de fluctuación de demanda.

#### **5.1.9. Modelos de evaluación del servicio y satisfacción del cliente.**

**5.1.9.1. La calidad del servicio y sus componentes.** La calidad es un proceso constante que implica la mejora de todos los aspectos involucrados personas, procesos y productos, con el objetivo de sobrepasar las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio.

Según enfoques de estudios realizados por Valarie Zeithaml, Leonard Berry<sup>17</sup> definen 5 dimensiones por las cuales el cliente puede evaluar el servicio y su calidad:

---

<sup>17</sup> Valarie Zeithaml, Mary Bitner. Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2000.

**Cuadro 1. 5 dimensiones por las cuales el cliente puede evaluar el servicio y su calidad**

<b>Tangibles</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Empatía</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Responsabilidad</b>
Representación gráfica del servicio como instalaciones físicas, personal, el equipo y materiales de comunicación.	Definido como la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar confianza a sus clientes.	Transmitir a los clientes por medio del servicio personalizado o adecuado que son importantes para la empresa.	Cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa; entregar lo que se promete.	Disposición para ayudar al cliente y prestar el servicio con prontitud.

**Fuente:** Basado en el libro de Valerie A. Zeithaml. Cinco dimensiones de la calidad del servicio.

Con el fin de medir la satisfacción del cliente una vez se hayan tenido en cuenta las anteriores dimensiones aparece un instrumento llamado SERVQUAL creado para que el cliente pueda comparar las percepciones del servicio con sus propias expectativas, este instrumento es diseñado como encuesta, para la empresa, una herramienta de medición suave que proporciona retroalimentación y guía a los empleados sobre la satisfacción del cliente.

Este modelo se desarrolla dentro de las 5 dimensiones mencionadas donde dentro de cada una se miden diferentes aspectos relacionados que evalúan la calidad intrínseca y extrínseca del servicio.

**5.1.10. Auditoría del servicio y los índices de satisfacción.**

La auditoría del servicio se establece mediante un proceso que de manera sistemática permite ejecutar la evaluación del servicio. Humberto Serna<sup>18</sup> propone que se debe iniciar con una planeación de la auditoría del servicio ejecutando durante el proceso actividades puntuales como:

- **Definir objetivos de la auditoría:** teniendo en cuenta que la auditoría del servicio es un estudio de campo en donde se quiere realizar investigación sobre el servicio ofrecido a los clientes el objetivo va encaminado a que esta investigación

---

<sup>18</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Índices de gestión. Universidad de los andes: Bogotá D.C., Colombia



establezca un plan de mejora para aumentar la satisfacción del cliente, adquiriendo conocimiento de necesidades, expectativas, índice de satisfacción.

- **Conocer aspectos básicos de la compañía:** para facilitar la elección y diseño de la herramienta que mida la calidad del servicio que ofrece la compañía es necesario profundizar en información general de la empresa, para así, saber que se tiene y para donde se debe guiar el estudio.
- **Analizar el ciclo del servicio :** “ el ciclo del servicio es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la empresa” es importante identificar y analizar los diferentes contactos del cliente con la organización para llegar a un servicio ofrecido, dentro de las herramientas que conllevan a un análisis práctico se tienen en cuenta los diagramas de causa/efecto, diagramas de flujo; una vez identificados y analizados los contactos del cliente se procede a un análisis cualitativo donde se conozcan características importantes que generan su satisfacción a través de grupos focales , encuestas u otro método cualitativo para así recolectar datos y analizar los resultados obtenidos.
- **Plan de mejoras y seguimiento:** al llevar a cabo el análisis y obtener los resultados se establece el plan de mejoras donde se especifique las acciones, los responsables, recursos y el plazo que se tendrá para cada acción; además de contribuir en el desarrollo y crecimiento de la empresa en cuanto a su servicio, el llevar a cabo estas mejoras permite que el cliente detalle que su sugerencia se tuvo en cuenta y su grado de satisfacción aumentará.

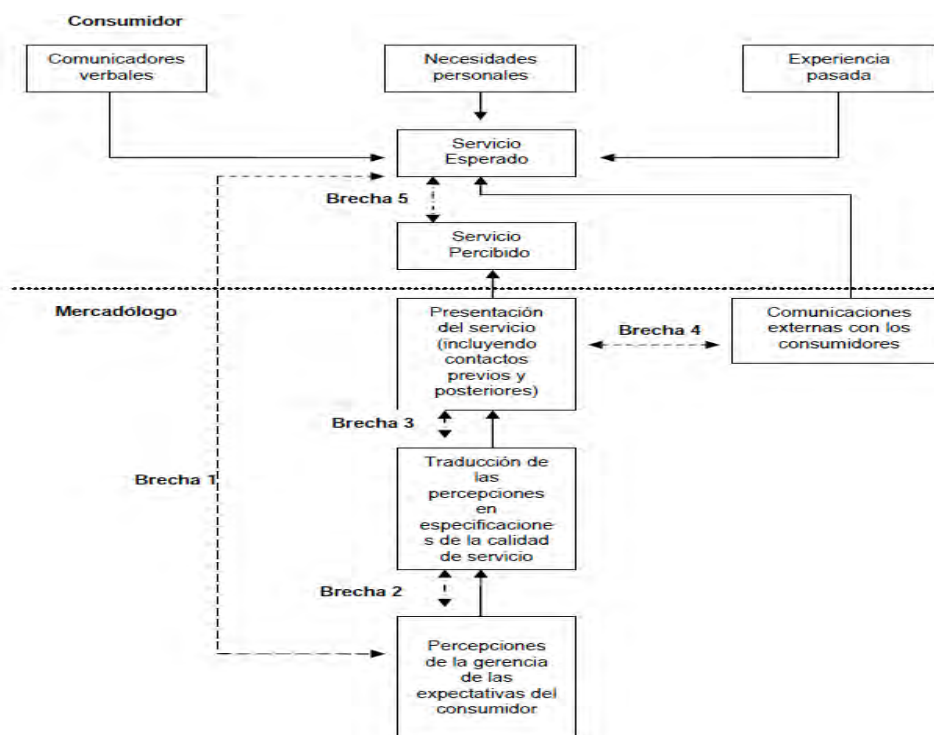
Los índices de satisfacción del cliente determinan el nivel de satisfacción real y lo que el cliente percibe del servicio o el producto teniendo en cuenta el valor agregado que brinda la empresa, además de los índices de satisfacción del cliente se debe tener en cuenta índices del mercado, de comercialización, de competencia, ya que certifica el nivel competitivo de la empresa por lo tanto se debe mantener información permanente y confiable que les permita medir y así mismo responder oportunamente a las exigencias del mercado y del cliente.

**5.1.11. Servipanoramas.** Se define como servipanoramas a la manera como se utiliza la evidencia física para diseñar el ambiente en el que se desarrolla el servicio de modo que cumplan con las necesidades de las personas que pasan hacen parte de este.

El modelo de servipanorama<sup>19</sup> inicia con una serie de aspectos básicos dentro de la evidencia física (instalaciones) es decir lo que normalmente se usa en un entorno del servicio, como letreros, símbolos, objetos, condiciones del ambiente, entre otros. La administración y el diseño estratégico del entorno influye en la decisión del cliente al evaluar entre varias alternativas competidoras para la empresa, por esta razón es importante que se desarrolle el modelo de servipanoramas de acuerdo a el mercado objetivo, teniendo en cuenta su interés al momento de comprar así mismo se crean los espacios por ejemplo un cliente que define su compra al evaluar el precio probablemente no le interesan los lujos y detalles mínimos del lugar en cuanto a su diseño y ambientación al contrario son esperan un espacio sencillo que inspire limpieza, calidad etc.

#### 5.1.12. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

**Figura 5. Modelo conceptual de la calidad del servicio**



**Fuente:** Mercadotecnia de servicios, Lovelock, 3ª edición, pg. 469

<sup>19</sup> Hoffman K. Douglas, Bateson Jhon E. G. Fundamentos de Marketing de Servicios: Segunda Edición, 2002.

Este modelo es una herramienta que en el diseño y prestación del servicio identifica y permite corregir un problema dentro de la calidad del servicio, La identificación de las causas específicas que producen las brechas y las estrategias que se puedan establecer para cerrarlas es el manejo que se debe tener al momento de detectarla en el ciclo del servicio.

Las brechas pueden ocurrir en cualquier momento durante la prestación del servicio para esto se identifican cinco brechas entre brechas internas y externas:

- **Brecha 1: No saber lo que el cliente espera.** Esta brecha es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión o percepciones que la organización tenga acerca de ellas, en esta situación las empresas no invierten en investigación de mercados y estudios a clientes, para cerrar esta brecha es importante incrementar relaciones directas entre clientes y empleados, tener en cuenta los análisis de quejas y sugerencias, segmentación del mercado.
- **Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.** Es la diferencia entre la percepción de las experiencias que tiene la empresa y el desarrollo de diseños y estándares orientados al cliente, se presenta deficiencia en la asignación y ejecución de tareas, no hay estándares definidos en función al cliente, ausencia de objetivos. Es importante tener claridad que los estándares del servicio se construyen con el cliente; por lo tanto la mejora de la brecha se logra mediante compromisos con la calidad y la elaboración de objetivos realistas centrados en el cliente y aceptados por los empleados.
- **Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados.** Es la diferencia entre el desarrollo de los estándares de servicio y la entrega real del servicio. Una de las causas de que se presente esta brecha es la falta de pertenencia de los prestadores de servicio en la organización el bajo desempeño puede ser por falta de capacitación, delegación de funciones o falta de trabajo en equipo; para mejorar esto se debe definir los procedimientos establecidos dentro de cada uno de las funciones de los empleados, desarrollar métodos innovadores de contratación y reclutamiento para así garantizar el profesionalismo de los colaboradores.
- **Brecha 4: No adecuar lo prometido con lo ofrecido y entregado.** En esta brecha se muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones

externas con los consumidores a través de publicidad, equipo de ventas, etc., unas de las razones por la cual las promesas pueden romperse es debido a las promesas exageradas de publicidad, el personal de ventas, Coordinación inadecuada entre operaciones y marketing.

Para cerrar esta brecha es necesario asegurarse que el “contenido de la publicidad refleje con exactitud aquellas características del servicio que son más importantes para el cliente en sus encuentros con la organización” <sup>20</sup> lo más importante y esencial en esta brecha es ser honestos en las comunicaciones brindadas al cliente una vez se evalúen promesas alcanzables.

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta el significado de los conceptos que se utilizarán en el desarrollo de este trabajo:

**Análisis DOFA:** A través de la matriz DOFA se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos es decir, los recursos y capacidades para generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades en el desarrollo de sus estrategias a corto y largo plazo. La combinación de los cuatro aspectos se recogen en la matriz que agrupa las estrategias en FO (Fortalezas / Oportunidades), DO (Debilidades / oportunidades), FA (Fortalezas / Amenazas) y DA (Debilidades / Amenazas).

**Despacho:** el departamento de despachos es un área de apoyo y servicio para la compañía cuya actividad principal es entregar los pedidos a los clientes en forma oportuna y con la calidad esperada, el despacho de pedidos involucra protocolos de papelería, como facturas remisiones, guías, etc. la distribución es asignada a través de rutas de entrega que la ejecutan los transportadores.

**Diagnóstico Interno:** El diagnóstico interno consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. Trata de poner de relieve las fuerzas y debilidades o los puntos fuertes y débiles de la organización con objeto de precisar en qué grado estamos, en condiciones de aprovechar las oportunidades y encarar

---

<sup>20</sup> LOVELOCK, Cristopher. Mercadotecnia de servicios. Tercera edición. México, D. F: Pretince hall, p.470.

las amenazas. Después de conocer el estado actual de la organización desde la perspectiva de la gestión de los recursos.

**Competitividad:** La creación de un modelo de servicio al cliente debe garantizar la satisfacción completa del cliente, pero además de esto lograr ser competitivo en el mercado no solo por su producto sino también por el servicio ofrecido y permanecer firme en el sector donde se encuentre.

**Entorno:** Es el análisis externo de las variables claves de cada uno de los entornos (económico, demográfico, tecnológico, cultural, social, jurídico etc.), que afectan a la empresa en su desarrollo negativa o positivamente a la empresa como son las amenazas u oportunidades.<sup>21</sup>

**Personalización:** el trato a los clientes debe ser de manera respetuosa teniendo en cuenta que no solo es un cliente si no también una persona, que merece ser tratada como tal.

**Pedido:** Responde a la orden que el comprador da al vendedor para que este le proporcione un determinado bien o servicio.<sup>22</sup>

**Plan de Acción:** Mediante los diagnósticos: interno y direccionamiento estratégico, determinar: objetivos, estrategias, proyectos y actividades, fecha de inicio y terminación de las actividades, recursos financieros necesarios, responsables para lograr el objetivo propuesto. Costo-Beneficio (cuantitativo o cualitativo) Para verificar la viabilidad del Plan Estratégico y el retorno de la inversión que se hará al proyecto de modernización de las áreas de la empresa.

**Satisfacción del cliente:** este es el punto más importante, en realidad todo lo realizado por parte de la empresa es entorno a lograr la satisfacción completa del cliente, esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

**Sector:** Análisis del sector (clientes, competencia y proveedores) acerca del desarrollo tecnológico, industrial o comercial, su comportamiento en los últimos 3

---

<sup>21</sup> PAEZ, Julián Andrés. [en línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/aecheverricas/entorno-economico>

<sup>22</sup> Diccionario de publicidad. [en línea]. Disponible en: [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad\\_p.php](http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad_p.php)

años, su evaluación y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo en forma cuantitativa<sup>23</sup>.

**Seguimiento y Control:** Utilizar indicadores que permitan la solución permanente a las propuestas presentadas para el mejoramiento de las áreas de la empresa.

### 5.3. MARCO LEGAL

Estas leyes y normas rigen al sector de lubricantes en Colombia y las especificaciones propias de los lubricantes a nivel mundial:

- **Decreto 948 de 1995:** Por medio del cual el Ministerio de Medio Ambiente reglamenta parcialmente la Ley 23 de 1973, el Decreto 2811 de 1974, la Ley 9ª de 1979 y la Ley 99 de 1993, en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y protección de la calidad del aire. Este decreto tiene por objeto definir el marco de las acciones y los mecanismos administrativos de que disponen las autoridades ambientales para mejorar y preservar la calidad del aire; y evitar y reducir el deterioro del medio ambiente, los recursos naturales renovables y la salud ocasionados por la emisión de contaminantes químicos y físicos al aire; a fin de mejorar la calidad de vida de la población y procurar su bienestar bajo el principio del desarrollo sostenible.<sup>24</sup>

- **LEY 430 DE 1998; Cap. III Art. 12: ACEITES LUBRICANTES DE DESECHO.** Ley derogada por la Ley 1252 de 2008 por la cual el congreso de la república controla la utilización de aceites lubricantes de desecho para la generación de energía eléctrica sólo se permitirá si son generados en el país y con el cumplimiento de las condiciones y requisitos que para el efecto establezcan las autoridades competentes. El gobierno nacional establecerá mecanismos que permitan impulsar la utilización de este tipo de tecnologías.

- **NTC 5585 Etiquetas ambientales tipo I. Sello Ambiental Colombiano.** Criterios para aceites lubricantes para motores de dos tiempos a gasolina, esta norma específica los requisitos ambientales que deben cumplir los aceites lubricantes para motores dos tiempos elaborados a partir de bases lubricantes de

---

<sup>23</sup> Biblioteca virtual. [en línea]. Banco de la república. Disponible en: [www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/.../econo53.htm](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/.../econo53.htm)

<sup>24</sup> Decreto 979. [en línea]. ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial, 2006. Disponible en: [www.minambiente.gov.co/documentos/dec\\_0979\\_030406.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/dec_0979_030406.pdf)

origen mineral, vegetal o sintético, cubre solamente productos nuevos es decir no especifica criterios ambientales para aceites lubricantes usados o provenientes de estos. El cumplimiento de los requisitos ambientales especificados en esta norma permite que se obtenga el sello ambiental colombiano, etiqueta ambiental tipo I.<sup>25</sup>

- **NTC 1840 Petróleo y sus derivados bases lubricantes.** “Esta norma establece los requisitos que deben cumplir y los ensayos a los cuales deben someterse, las bases lubricantes derivadas del petróleo, para uso en la formulación de aceites y grasas lubricantes para uso automotor o en aplicación industrial.”<sup>26</sup>

### **Especificaciones de los aceites lubricantes.**

**NORMA A.P.I.** El API (American Petroleum Institute) Instituto Americano del Petróleo es una organización técnica y comercial que representa a los elaboradores de productos de petróleo en los E.E.U.U. a través de su asociación con la SAE (Society of Automotive Engineers) sociedad de ingenieros automotrices. Esta norma se usa específicamente en la industria petrolera y petroquímica, ya que cubren el diseño, fabricación, inspección, montaje y mantenimientos de tanques, también se refieren al petróleo y sus derivados. Cada motor tiene, de acuerdo con su diseño y condiciones de operación, necesidades específicas que el lubricante debe satisfacer. Se puede entonces clasificar a los aceites según su capacidad para desempeñarse frente a determinadas exigencias así: Clasificación API Transmisión, Clasificación API Motor Gasolina, Clasificación API Motor Diesel.<sup>27</sup>

**NORMA SAE:** La clasificación de los aceites según su viscosidad fue desarrollada por la SAE (Society of Automotive Engineers) y se conoce mundialmente como la norma SAE J300, esta clasificación permite establecer con claridad y sencillez la viscosidad de los aceites, representando cada número SAE un rango de viscosidad medida a 100°C, y también a bajas temperaturas (por debajo de 0°C).

---

<sup>25</sup> Norma técnica colombiana NTC 5585. [en línea]. Bogotá. ICONTEC, 2009. Disponible en : [http://www.minambiente.gov.co/documentos/NTC\\_5585\\_criterios\\_para\\_aceites\\_lubricantes.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/NTC_5585_criterios_para_aceites_lubricantes.pdf)

<sup>26</sup> Norma técnica colombiana NTC 1840. [en línea]. Bogotá. ICONTEC, 2009. Disponible en : <http://www.icontec.org.co>

<sup>27</sup> Clasificación de los lubricantes. [en línea]. Argentina. Cámara Argentina de lubricantes. Disponible en: <http://www.cal.org.ar/clasificacion.pdf>

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio en que se enmarca esta investigación es el descriptivo- analítico. Mediante el cual se delimitan los hechos que conforman el problema de investigación planeado. Así se hace necesario establecer características del proceso y métodos de trabajo de los participantes que conforman el objeto de estudio; establecer y analizar comportamientos concretos; descubrir y comprobar la asociación de variables de investigación. El estudio descriptivo permite a los investigadores implementar técnicas específicas en recolección de información, como lo son la observación, la entrevista y cuestionarios, al tiempo que se pueda utilizar trabajos elaborados por otros investigadores.

### **6.2. MÉTODO**

El método que orientará la investigación es el deductivo; el cual parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular; con la información obtenida se tomaran decisiones para dar solución al problema.

### **6.3. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para la realización del proyecto de diseño de una propuesta de mejoramiento del servicio en la empresa Creamigo S.A., se efectuará un diseño metodológico que consta de cinco capítulos, cada capítulo responde a la consecución de un objetivo específico y permite así mismo el avance del proceso, la retroalimentación y evaluación permanente por parte de los autores de cada fase.



## **7. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR DE LUBRICANTES Y DE LA EMPRESA CREAMIGO S.A.**

### **7.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ACTUAL DEL SECTOR DE LUBRICANTES A NIVEL COLOMBIA Y SUROCCIDENTE COLOMBIANO.**

#### **7.1.1 Características del entorno actual del sector de lubricantes a nivel Colombia.**

**7.1.1.1 Aspectos económicos.** El sector de lubricantes en Colombia es un negocio que en los últimos años ha venido creciendo y que mueve cifras importantes en el país, Se trata de un negocio que aproximadamente “mueve US\$300 millones por año en el país, que son 40 millones de galones, lo que corresponde a un consumo per cápita de un galón por persona”. Comparado con los países vecinos, Venezuela está en dos galones por persona, Estados Unidos en 10 lo que evidencia que se tiene un rango grande de crecimiento<sup>28</sup>. Aquí lo importante es la capacidad que tiene cada una de las marcas para innovar en sus productos manteniéndose en el mercado competitivo esta innovación refiere a las especificaciones y homologaciones de calidad , con los que actualmente vienen los vehículos modernos exigiendo así lubricantes con mayor tecnología y que cumplan con requisitos ambientales.

La mayoría de las marcas de lubricantes tienen como objetivo ser el aceite de primera monta; es decir el lubricante conque los vehículos cero kilómetros salen de la fábrica. La razón de esta meta para las marcas de lubricantes es que, tienen asegurado un mercado por mucho tiempo, por el solo hecho de estar recomendado por la casa matriz y estar especificado en el manual del conductor. Este concepto ha llevado a una “guerra” entre marcas de lubricantes por llegar a obtener la licitación con ensambladoras importantes del país y del mundo accediendo acuerdos que en muchos de los casos no van con las normas propias del aceite lo que conlleva a que no se use la viscosidad adecuada que cada vehículo debe consumir, por su motor y otros aspectos que influyen a determinar qué tipo de viscosidad necesita.

Esta situación ocurrió con la general motors cuando abrió una licitación para el suministro del aceite de la planta a principios del año pasado; por licitación del departamento de compras, Texaco desplazó a mobil.

La división de lubricantes de Mobil dice que: “perdimos la licitación de GM porque no estábamos dispuestos a regalar el aceite de primera monta, tal y como lo

---

<sup>28</sup> Crece Negocio Lubricantes. [En línea]. Bogotá D.C. El Espectador.com. 2010. Disponible en: <http://www.elespectador.com/articulo-235816-crece-negocio-de-lubricantes>

ofreció Texaco”<sup>29</sup>. La estrategia de Mobil por el contrario es realizar contratos de suministro con los concesionarios con una duración aproximadamente de 3 a 10 años, en los que entregan en comodato equipos de lubricación central.

Actualmente algunas de las marcas de lubricantes que tienen contratos establecidos con las ensambladoras son:

**Cuadro 4. Marcas de lubricantes que tienen contratos establecidos con las ensambladoras**

LUBRICANTES	ENSAMBLADORAS
Texaco	General Motors
Shell	Renault- Toyota
Mobil	Mazda- Mitsubishi

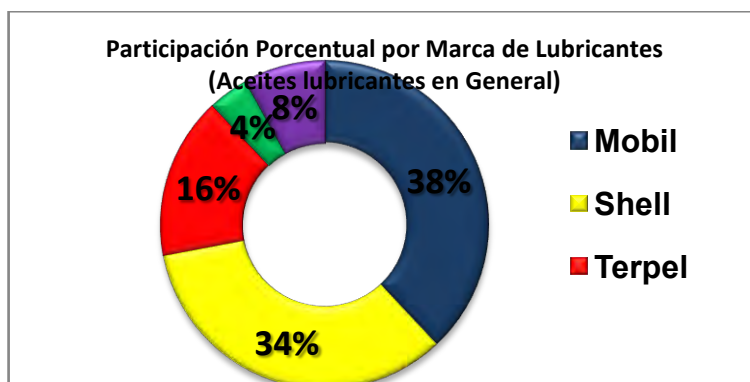
En el mercado colombiano, el sector de lubricantes se determina por segmentos así: motocicleta, diesel, gasolina, maquinaria e industria, dentro de estos los más dinámicos son gasolina, diesel e industria, que controlan cerca del 67% de la participación total. A pesar del dinamismo en diesel e industria, la caída del 8,3% en el consumo de lubricantes para vehículos a gasolina tiene frenado al sector. "Cerca del 70% de esa disminución corresponde a la demanda de lubricantes para vehículos de pasajeros", afirma Mario Ramírez, vicepresidente de lubricantes de Exxon Mobil. De ahí que las compañías enfoquen sus estrategias a dinamizar este mercado.

Algunas de las marcas más importantes en lubricantes juegan un papel importante de participación en el sector: Exxon Mobil, con su unión, tiene el 38% de participación y le sigue Shell con 34% .Por su parte, Terpel, con el 16%, juega como empresa local en crecimiento.

---

<sup>29</sup> Los lubricantes, una guerra aceitosa. [en línea]. Bogotá D.C. El tiempo.com, sección: Vehículos, 2010. Disponible en : <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-786552>

**Figura 6. Participación porcentual por Marca de lubricantes**



**Fuente:** Información estudio de mercado área comercial empresa CREAMIGO S.A.

**7.1.1.2 Aspectos del Mercado.** El mercado de lubricantes se encuentra constituido por dos sectores, el sector de distribución detallista y el sector industrial.

En el sector de distribuidores compran los lubricantes para, a su vez, sub distribuirlos a los almacenes minoristas para así llegar a los usuarios finales y obtener una ganancia por dicha transacción. Los principales canales para los distribuidores minoristas y/o detallistas, está formado por lubricacentros, estaciones de servicio, talleres de mecánica, tiendas de repuesto, concesionarios y servitecas, siendo el canal de los lubricacentros el canal detallista más importante.

El sector industrial está formado por aquel tipo de clientes que compra los lubricantes como parte de los insumos necesarios para su operación. Así existen clientes de empresas del sector minero, construcción, pesca, agro, etcétera. Del volumen total se estima que 55% se comercializa en el sector de distribución detallista y 45% en el sector industrial.

#### **7.1.2 Características del entorno actual del sector de lubricantes a nivel suroccidente colombiano.**

El panorama económico que se observa en el suroccidente colombiano hasta el primer trimestre de 2012 representa un balance económico para la región

levemente inferior al reportado en el año anterior, de manera detallada se observa mejoría en el comercio interno, disminución en el desempleo y continuidad en la recuperación industrial, se desaceleró el comercio exterior, la actividad de la construcción y el mercado inmobiliario.

En cuanto a las importaciones de la región suroccidente presentaron una “caída anual de -4,9% en el primer trimestre del año, y se ubicaron en US\$1,5 miles de millones (CIF) principalmente por una fuerte disminución de las compras externas de materia prima desde países como Estados Unidos y México; de esta manera, la región presentó un déficit comercial de US\$996,7 millones, cifra que supera ampliamente a las exportaciones registradas en la región”<sup>30</sup>.

**Tabla1. Importaciones según CUODE (uso o destino económico) del suroccidente colombiano acumulado a marzo 2010-2012 miles de dólares CIF, variación y participación**

Clasificación por uso o destino económico	2010	2011	2012	Variación % 2012/2011	Participación %
0. Diversos	361	440	241	-45,2	0,0
I. Bienes de consumo no duraderos	180.346	219.603	286.405	30,4	18,6
II. Bienes de consumo duraderos	179.854	259.842	172.416	-33,6	11,2
III. Combustibles, lubricantes y productos conexos	1.488	36.899	13.401	-63,7	0,9
IV. Materias primas y productos intermedios para la agricultura	64.969	120.356	88.523	-26,4	5,8
IX. Equipo de transporte	77.878	163.660	158.735	-3,0	10,3
V. Materias primas y productos intermedios para la industria	451.575	649.874	631.806	-2,8	41,1
VI. Materiales de construcción	20.804	33.425	38.346	14,7	2,5
VII. Bienes de capital para la agricultura	717	5.229	6.657	27,3	0,4
VIII. Bienes de capital para la industria	92.149	126.470	140.063	10,7	9,1
Total general	1.070.142	1.615.799	1.536.592	-4,9	100,0

**Fuente: DIAN - DANE. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Cali. Banco de la República.**

Las importaciones de combustibles, lubricantes y productos conexos tuvo una variación significativa entre los años 2011-2012 del -63.7%, su disminución fue de (23.498) miles de dólares.

Por otro lado las cifras para el comercio interno indican un elevado crecimiento en la dinámica de las ventas de la mayoría de productos con alta participación en la producción industrial regional. Tal fue el caso del comercio de vehículos las ventas

<sup>30</sup> Boletín económico regional, trimestre 2012. En: Banco de la república. Junio 2012, p.12.

registradas en marzo de 2012 fueron las segundas más altas en toda la historia después de las registradas el mismo mes el año pasado. Variables como la globalización impulsan las ventas de vehículos nuevos en la región, sus precios bajos por mayor competencia entre concesionarios, los atractivos planes de financiación ofrecidos en el mercado y el establecimiento de ferias automotrices. En el siguiente cuadro se especifican por ciudades del suroccidente colombiano las ventas de vehículos nuevos:

**Tabla 2. Colombia y Suroccidente. Número de unidades de vehículos vendidos al detal. Primer trimestre 2011-2012**

Ciudad	2011	2012	Variación %	Participación %
I Trimestre				
Cali y Tuluá	7.753	8.189	5,6	87,7
Pasto e Ipiales	803	932	16,1	10,0
Popayán	210	214	1,9	2,3
Suroccidente	8.766	9.335	6,5	100,0
Total nacional	78.618	81.802	4,0	

<sup>1</sup> Incluye: Automóviles, comerciales de carga y pasajeros, vans y furgonetas, pick up taxis y utilitarios.

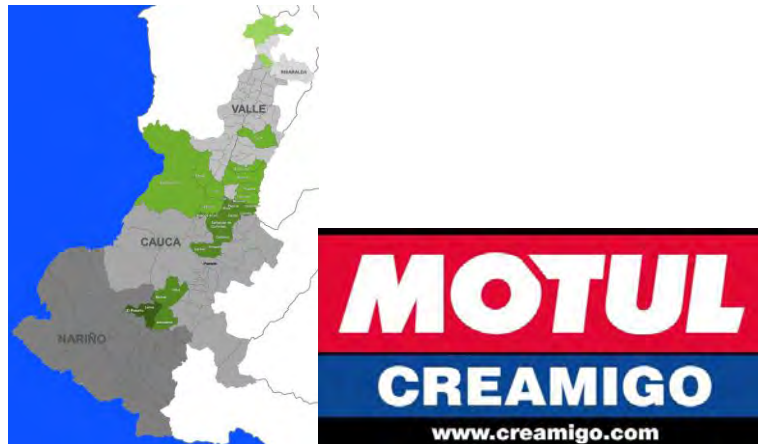
**Fuente: Asonac. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Cali. Banco de la República.**

Para el mercado de lubricantes estas cifras generan una gran expectativa debido a que el tener un crecimiento en venta de automóviles genera consumo de lubricantes lo que se esperaba un aumento exitoso.

## **7.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CREAMIGO S.A. A NIVEL DE LA CATEGORIA, CLIENTES Y EMPRESA**

CREAMIGO dentro de sus actividades comerciales se cataloga como importador y distribuidor autorizado de lubricantes MOTUL para el sector de motos, autos y transporte pesado. Actualmente es el único distribuidor e importador directo de la Marca Motul en el suroccidente colombiano cubriendo departamentos como Valle del Cauca, Cauca, Quindío y Nariño, cuentan con tres bodegas que soportan su distribución, ubicadas en la ciudad de Pasto, Armenia y la sede principal en la ciudad de Cali.

**Figura 7. Creamigo**



Su participación en el mercado ha sido considerable gracias a que el respaldo de la marca y la calidad de su producto dan garantía a todos sus clientes. Su estrategia de posicionamiento se encamina en patrocinios de eventos de velocidad, deporte, y competición.

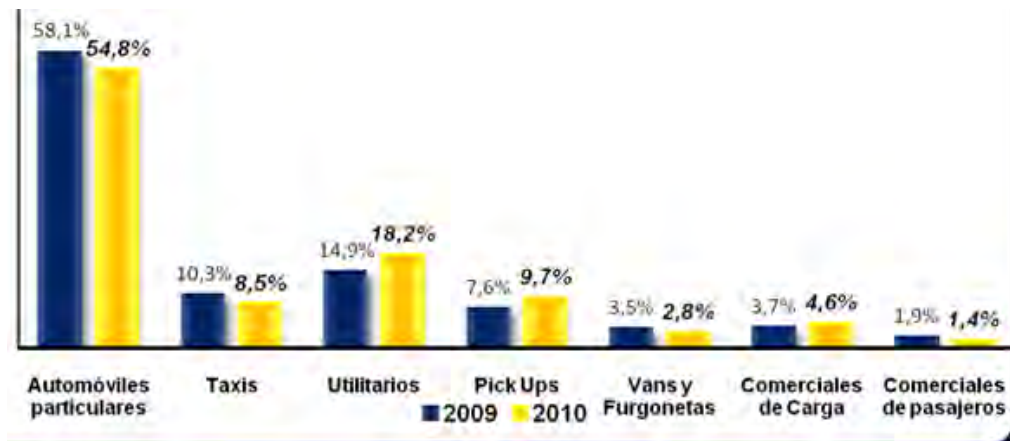
Este crecimiento se ve reflejado en sus ventas de las cuales la unidad de negocio con mayor crecimiento y participación le corresponden a la línea Moto seguido de servicio pesado y por último la línea auto, como nos muestra la siguiente grafica que representa la evolución de las ventas en miles de litros en lo que lleva del año y lo que se espera para el año 2015:

**Figura 8. Grafico de evolución de ventas por unidad de negocio (2011-2015)**



### 7.2.1. Análisis de la categoría

Figura 9. Grafico representativo tamaño de la categoría



Cuadro 3. Tamaño de la categoría

AUTOS	TOTAL
Automóviles Particulares	1717621
Taxis	266419
Utilitarios	570450
Pick Ups	304031
Vans Y furgonetas	87761
Comerciales de carga	144179
Comerciales de Pasajeros	43880
<b>TOTAL</b>	<b>3134341</b>

#### 7.2.1.1 Promedio de Consumo de aceite Motul.

**Vehículos.** Cambio de Aceite cada 6000 km aprox. 3 meses, que representa 4 Cuartos de aceite promedio por vehículo.

CONSUMO TOTAL	
TRIMESTRE	ANUAL
\$52400	\$ 209000

***Vlr. Cuarto aceite \$13.100***

**Transporte Pesado.** Cambio de Aceite cada 10000-12000 km. Aprox. Mes y medio, que representa 44 cuartos de aceite promedio por camión.

CONSUMO TOTAL	
MENSUAL	ANUAL
\$545160	\$ 4361280

***Vlr. Cuarto aceite \$12.390***

Consumo máximo tolerable en promedio hasta 1 cuarto de aceite en 1000 Km.

#### 7.2.1.2 Situación del ciclo de vida del producto.

**Figura 10. Ciclo de vida del producto**



**7.2.1.3 Ciclo de ventas.** Las ventas de lubricantes tienen un movimiento estable durante todo el año es decir que no se presentan picos en ninguno de los casos, salvo las temporadas de invierno o en situaciones de alzas.



**7.2.1.4 Estacionalidad.** La estacionalidad se presentan básicamente en dos momentos, en época de invierno las ventas bajan completamente ya que por según el perfil y características del ciudadano caleño este aplaza sus actividades o elimina la frecuencia con las que las realiza. Durante la semana los días viernes se observa un movimiento mayor en ventas en comparación a los otros días, esto debido a que los canales de distribución donde se tiene disposición del producto, necesitan abastecer su negocio y así poder atender a los clientes el fin de semana.

**7.2.1.5 Análisis de los límites de capacidad y patrones de la demanda.** Se estima que el factor más importante limitante en la prestación del servicio de distribución en la empresa es la falta de personal en la bodega, Dpto. que se encarga del despacho, facturación y entrega de los pedidos realizados por el cliente. Desde la sede principal se abastece la bodega de armenia y la ciudad de Cali. Existen 2 bodegueros y 2 conductores quienes en momentos de exceso de demanda se ven colapsados para realizar su respectiva función, por lo tanto se aumenta el riesgo de prestar un mal servicio, y el nivel de errores cometidos son más frecuentes.

A este inconveniente se suma el número de vehículos disponibles para realizar la distribución de pedidos y abastecer la zona del valle del cauca y alrededores de armenia; actualmente se cuenta con 2 vehículos para desempeñar esta labor, no son suficientes para satisfacer lo que el cliente realmente necesita, su pedido oportunamente.

Las instalaciones físicas de la bodega son relativamente pequeñas, justas para la cantidad de inventario de almacenamiento con una rotación diaria normal; la llegada de algunas importaciones en un mismo mes perturba la capacidad de almacenamiento, lo que conlleva a utilizar los servicios de almacenaje en zonas francas o depósitos autorizados mientras se evacua el espacio en la bodega principal.

En épocas de descuentos y/o promociones se presentan claramente estos limitantes y es el momento en donde se presta un servicio que no va de la mano con el objetivo principal que se tiene al momento de lanzar un descuento y/o promoción, no se logra el efecto esperado.

Los patrones de demanda identificados en Creamigo se encuentran representados durante el año en varias ocasiones, permanentemente los fines de semana es donde aumentan los pedidos debido a que los clientes realizan las ventas en días festivos y dominicales por lo tanto se programan para dejar su stock de inventario abastecido.

En épocas de promoción es complicado controlar la fluctuación de la demanda ya que estas promociones se realizan en un lapso de tiempo relativamente corto, y la mayoría de clientes aprovechan esta oportunidad, lo que implica un mayor número de ventas y de pedidos que en muchas ocasiones es difícil abastecerlos en su totalidad oportunamente, por la falta de personal, o vehículos para realizar la distribución de los pedidos.

## **7.2.2 Análisis de los clientes**

**7.2.2.1 ¿Quiénes son los clientes?** CREAMIGO S.A. para el año 2012 cuenta con 350 clientes de los cuales están segmentados de la siguiente manera: establecimientos que comercializan lubricantes al por menor, talleres de mecánica, servitecas, lavaderos y concesionarios especializados en el mantenimiento automotriz, además empresas de servicio público taxis, transporte de pasajeros urbano e intermunicipal y transporte de carga; finalmente todos aquellos clientes propietarios de equipo automotor.

**7.2.2.2 ¿Que compran y como usan el producto?** Los clientes compran en su mayoría calidad además que esto venga muy de la mano en economía y ahorro es decir que exista un lapso grande entre un cambio y otro y ahorren combustible; además es importante el cuidado y vida del motor de su vehículo por eso siempre se recomienda usar un producto adecuado para cada ciclo en el que se encuentra el motor.

**7.2.2.3 Dónde Compran?** El producto es adquirido en los lugares de cambio de aceite como lubritecas y servitecas en estos lugares aprovechan para realizar una revisión general del vehículo; otro punto de adquisición del producto son los establecimientos que comercializan y venden aceites de todas las marcas (multimarcas), lavaderos, y directamente en los concesionarios.

**7.2.2.4 ¿Cuándo Compran?** El consumidor final adquiere el producto cuando se haya cumplido un kilometraje adecuado para realizar el cambio de aceite cada cambio depende del cliente y el manejo del tiempo. Los clientes directos de

CREAMIGO S.A. (comercializadoras al por menor) inician el proceso de compra dependiendo la demanda que se tenga del producto por el consumidor final.

**7.2.2.5 ¿Cómo Seleccionan?** Lastimosamente existen muchos consumidores finales que no tienen opción de elegir entre un lubricante y otro ya que simplemente se dirigen a un establecimiento de confianza donde presten el servicio de cambio de aceite y no son participes en la selección del lubricante adecuado para su vehículo, por esta razón los establecimientos venden a sus clientes el producto que mejor rentabilidad tenga para ellos sin darle ningún grado de importancia a lo que realmente espera el consumidor aprovechándose de la falta de conocimiento. Por el contrario existen consumidores que eligen que clase de lubricante usar basándose en aspectos económicos, calidad, y especificaciones propias del lubricante adecuado para el cuidado de su vehículo.

## 8. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO EN CREAMIGO S.A.

### 8.1. Evaluación de recursos. Clasificación de los recursos de la empresa:

#### 8.1.1. Tangibles.

- **Financieros.**

Los recursos con los que la empresa cuenta para su estabilidad económica están dados por el efectivo disponible en caja, dinero depositado en las entidades bancarias con motivo de recaudo, créditos rotativos.

- **Físicos**

- ✓ Bodega principal ubicada en la Cra 1ª 47-51 de la ciudad de Cali, bodegas sucursales en Pasto y Armenia, la bodega principal abastece las dos bodegas; cuenta con la suficiente capacidad para el almacenamiento de toda la mercancía y es aquí donde llega directamente la importación del producto y se distribuye.

- ✓ Cuentan con vehículos propios para prestar el servicio de distribución de mercancía en cada una de las bodegas. En la bodega principal existen 2 furgones y una Kangoo, en las otras dos bodegas está disponible para la prestación del servicio 1 furgón en cada una.

- ✓ Para el traslado de la mercancía dentro de la bodega se tiene disponible una monta carga

- ✓ Todos los departamentos de la empresa se encuentran equipados con sus respectivos computadores, no de alta tecnología pero si aptos para realizar sus funciones diarias, además de todo el equipo de oficina básico y necesario, (escritorios, muebles, teléfonos, impresoras, fotocopadoras entre otros). En el área de mercadeo la persona encargada de la publicidad tiene herramientas más avanzadas para el diseño de material publicitario.

#### 8.1.2 Intangibles.

- **Tecnológicos.** Para realizar la operación cotidiana de la empresa que son sus ventas, cuenta con una herramienta llamada **e-com** que permite que todo su equipo comercial y de ventas se comunique por este medio a través de un celular

con el dpto. de despacho y facturación, gracias a esta herramienta los vendedores envían sus pedidos y cualquier información al respecto para que sean atendidos por el personal de bodega.

✓ El plotter es una de las herramientas más usada por el diseñador y comunicador de la empresa, esta máquina fue adquirida con el fin de agilizar procesos en el dpto. de publicidad y además reducir costos usándola eficientemente.

- **Organizativos.**

✓ La reputación que tiene la empresa entre los clientes se basa en el reconocimiento de marca, la participación que tiene en el mercado está dada por patrocinios en eventos de carreras de motos, autos y eventos afines, ha permitido liderar el sector en la mente de los usuarios; dada la influencia de los medios publicitarios, el consumidor actual relaciona la popularidad de la marca y la calidad del producto. En cuanto a calidad, el respaldo de la marca es bastante fuerte, se ha demostrado mediante pruebas a los propios clientes la efectividad del producto, logrando confiabilidad.

✓ La evaluación del precio en el mercado frente a los competidores es mayor, es decir, Motul en el mercado no compite por precios de hecho es uno de los aceites lubricantes más costosos, compite por calidad, actualmente creamigo tiene como indicador objetivo el rendimiento del producto que en este caso se traduce por el volumen de ventas, lo que indica que el consumidor acepta invertir en esta marca por el grado de satisfacción que le genera y la respuesta que inmediatamente recibe del producto.

✓ Al generar credibilidad y confianza, la empresa concibe una ventaja con sus proveedores, gracias a esto Creamigo logra adquirir cualquier tipo de servicio y productos por su estabilidad organizacional, económica e imagen corporativa.

- **Humanos.**

✓ El departamento comercial de la empresa dispone de personal capacitado para ofrecerles a los clientes el producto con conocimientos técnicos y específicos, continuamente asisten a conferencias de actualización y su preocupación por conocer más sobre el producto es permanente, además Motul tiene un respaldo

grande para estos temas ya que envía profesionales especialistas en el tema desde el país de origen del producto (Francia). Además de capacitaciones técnicas, tienen muy en cuenta en sus estudios la manera como mantener los clientes, puntos claves del servicio entre otros.

✓ Los demás departamentos que conforman la organización son profesionales en cada una de las funciones que desempeñan, sin embargo presentan debilidad en el servicio al cliente, basándose inicialmente en el desconocimiento de los atributos del producto y aspectos estratégicos que el dpto. comercial realiza, como promociones, cambio de precios, publicidad entre otros.

✓ El compromiso y lealtad de los empleados determina la habilidad de la empresa para atender a los principales intereses del trabajador, se presta atención a su desempeño, se le da la oportunidad de mejorar su condición de bienestar.

## **8.2 Diagnóstico de los departamentos.**

**8.2.1 Departamento comercial y ventas.** El departamento se encuentra compuesto por doce asesores comerciales, distribuidos así: cinco en la ciudad de Cali, cinco que cubren la zona de Valle del Cauca – Cauca y dos asesores en el Dpto. de Nariño. Liderado por el Gerente Comercial, este departamento cumple la función básica de mantener de la mejor manera todo el conjunto de actividades necesarias para llegar al cliente, entre ellas exigidas a cada asesor, planificación y control semanal de ventas y recaudos, proyección de clientes nuevos mensual, promoción y publicidad dependiendo la necesidad de cada cliente, atención permanente de requerimientos de los consumidores.

El enfoque organizacional del departamento comercial se basa en una organización por cliente y una organización geográfica, a partir de esto desempeña todos sus objetivos y así mismo dirige sus estrategias. Actualmente su objetivo principal es enfocarse en la línea de automóviles debido a que posee baja participación y las ventas de estos productos son mínimas.

Este departamento se relaciona y depende en gran parte de los demás departamentos de la empresa.

**Debilidad:** Falta de planeación y proyección en las decisiones tomadas para las promociones y/o alzas de precios, no se realiza el despliegue informativo a todas las áreas de la organización y se toman decisiones rápidas e indecisas.

**Fortaleza:** La fortaleza de esta área es que cuenta con equipo humano comprometido con los resultados de la organización, además existe un apoyo permanente de los recursos para el buen desarrollo de los procesos y aporte para el crecimiento técnico de los colaboradores.

**8.2.2 Departamento de contabilidad.** Se compone de cuatro personas de las cuales se distribuyen toda la función del departamento, financiero, cobros y pagos, nómina y tramites de empleados, importaciones, Inventarios, tesorería, encabezado por el contador general quien supervisa los registros contables realizados, presentación de declaraciones de impuestos y otros informes exigidos además del mantenimiento de registros financieros adecuados.

**Debilidad:** la labor realizada con respecto al departamento de contabilidad es eficiente, sin embargo es importante que este dpto. Conozca más sobre atributos y características propias del producto por el cual se trabaja, no existe comunicación entre Dpto. comercial y el Dpto. contable por lo tanto los empleados del área no tienen información de promociones, alza de precios ni del producto como tal y actividades realizadas por el área comercial.

**Fortaleza:** Trabajo en equipo, personal altamente calificado y la cultura de servicio en acción, además de la confianza que se tiene ante los clientes internos y externos, como resultado del cumplimiento de sus obligaciones en forma oportuna.

**8.2.3. Departamento de logística.** El departamento de logística se encarga de gestionar la salida de los productos de la empresa, aquí en donde llegan los pedidos enviados por el asesor comercial para despachar al cliente; toda la gestión para que se puedan enviar estos pedidos es realizada por la bodega, facturación, empaque, despacho. Además de ser responsables del inventario y mantener actualizados los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia.

**Debilidad:** falta de trabajo en equipo, en este departamento se ha detectado que las responsabilidades se recargan en algunos de los empleados, es muy débil el sentido de pertenencia y vocación de servicio.

**Fortaleza:** entrega de solicitudes oportunamente, coordinación y manejo de inventario, comunicación con los demás departamentos.

**8.2.4. Departamento administrativo y gerencial.** Este departamento es conformado básicamente por el gerente general, gerente administrativo y gerente

comercial es responsable de controlar eficazmente el buen desempeño de todo el personal, planificar, dirigir y ejecutar las políticas administrativas, supervisar y controlar los movimientos realizados por todos los departamentos bajo su consentimiento, además se encarga de los recursos humanos.

**Debilidad:** la parte administrativa de la empresa no descuida aspectos básicos del empleado pero si, falta de motivación y entrega a ellos, al no tener un departamento conformado de recursos humanos presentan muchas debilidades a la hora del bienestar del empleado, falta de capacitación, inculcar al empleado vocación de servicio, y otros aspectos propios de ello.

**Fortaleza:** la capacidad que tiene este departamento de planear y controlar todos los recursos de la empresa para poder llevar a cabo actividades funcionales que se puedan alcanzar por cada departamento supervisando y coordinando su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno.

### **8.3 Cadena de valor del servicio de distribución.**

#### **8.3.1 Actividades primarias controlables.**

**Marketing y ventas:** las actividades de impulso se programan como el cliente lo requiera, lo que se busca es que la impulsadora logre que el consumidor pueda conocer el verdadero valor del producto, su uso y beneficios del mismo, aclarando cualquier duda que este pueda tener en su primera adquisición; como ayuda promocional, por temporadas se realizan estratégicamente actividades en el punto de venta como eventos y mediante el uso de incentivos se estimula la compra del producto, permanentemente cuentan con material P.O.P; además las personas que realizan esta labor se encuentran lo suficientemente capacitadas para transmitirle dicha información al cliente con seguridad y confianza.

El departamento comercial enfoca sus estrategias de marketing por producto y por zona de distribución, desarrollando propuestas comerciales como descuentos especiales y por volúmenes.

La participación en eventos públicos de automovilismo y motociclismo con patrocinios a corredores es otra de las estrategias implementadas.

**Personal de contacto:** el asesor comercial es la primera persona que interactúa con el cliente, es quien ofrece los productos y el servicio como tal, transmiten



claramente atributos del producto y políticas de la empresa, tienen la capacidad de convencimiento y resolución de problemas si es necesario, finalmente por ser el responsable de si se realiza o no la venta es el más capacitado en cultura de servicio además de ser quien atiende todos los requerimientos del cliente.

Las personas encargadas del impulso en los puntos de venta son otra parte importante de contacto con el cliente, en ellos recae la responsabilidad de que el cliente al adquirir el producto tenga la plena seguridad de su rendimiento y confianza en lo adquirido, gracias al conocimiento técnico y funcional que tienen y la capacitación permanente que permite solucionar cualquier duda que el cliente pueda tener en el momento de su uso.

En segundo plano se encuentran el personal interno de la empresa, entran a ser personal de contacto en el momento de una llamada o actividad que deban realizar en la empresa directamente; la recepcionista de la empresa es quien recibe cualquier tipo de llamada y direcciona al dpto. que lo requiera, sin embargo existen inconvenientes con el cliente, que, esta persona por falta de información no puede resolver y es aquí donde empieza a presentarse la otra cara del servicio, al transmitir la llamada al dpto. que tal vez pueda solucionar el problema en el que el cliente se encuentra no garantiza de que se haya resuelto la solicitud, en muchas ocasiones las personas que reciben las llamadas en los departamentos. No tienen cultura de servicio ni información pertinente que permita resolver cualquier inquietud que el cliente tenga. En este eslabón es visiblemente la parte débil de la empresa, los empleados no son capacitados para generar y transmitir un buen servicio al cliente, no tienen la suficiente información respecto a lo que el departamento comercial y de ventas está realizando promocionalmente en ese momento, algunos no conocen características básicas de los productos que la empresa ofrece, por lo tanto generan discordia con el cliente y falta de confianza que conlleva dado el caso a la pérdida del cliente.

**Soporte físico:** para la prestación del servicio de distribución la empresa cuenta con vehículos apropiados para la entrega de mercancía, estos vehículos están en perfectas condiciones y a su vez juegan el papel de imagen publicitaria ya que llevan en los lados laterales imágenes de la empresa y de la marca como tal.

Dentro de la empresa se ha adecuado un espacio para que los clientes sean atendidos cuando ellos lo requieran, este espacio fue diseñado y amoblado con el fin de que los clientes se sintieran a gusto y permitiera atenderlos de la mejor manera.

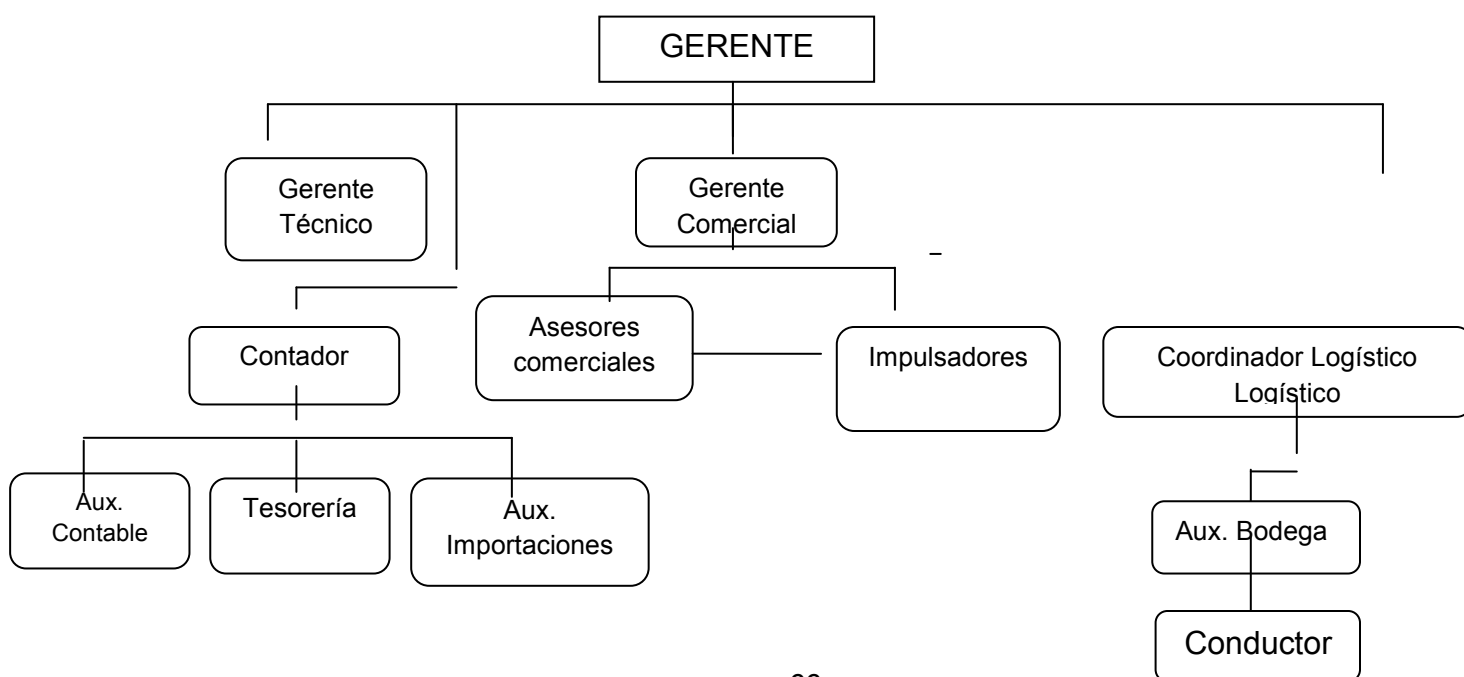
**Prestación:** la prestación ofrecida por Creamigo S.A. se basa en la distribución de mercancías, dentro de este se establecen actividades y funciones complementarias desde el momento en que es ofrecido el producto hasta el momento en que llega al consumidor final; el servicio de distribución incluye el acompañamiento técnico en la evolución del producto, respaldo de la marca en todo los aspectos que sean requeridos por el cliente, dado el caso se realizan pruebas técnicas en los vehículos o motos para que el cliente sienta seguridad y convencimiento de la calidad del producto.

### 8.3.2 Actividades de apoyo o soporte.

**Dirección general y de recursos humanos:** El cliente es la razón del negocio y es tarea de la dirección general, junto con recursos humanos velar por su satisfacción; por lo tanto son responsables de difundir una cultura de servicio dentro de la organización. Para Creamigo la cultura de servicio es débil, muchos de los empleados no son conscientes de la importancia que este tema pueda tener en la desarrollo y crecimiento de la empresa; debido a esto es necesario que la dirección general programe capacitaciones que permita concientizar y crear una cultura de servicio en los empleados y pueda brindarse una buena atención al cliente; además de temas propios del producto y novedades que tiene el mismo. El objetivo es que la organización en general adquiera conocimiento básico y se personalice de la empresa y así cualquier empleado tenga la capacidad de resolver cualquier inquietud que el cliente pueda tener.

### Organización interna:

**Figura 11. Organización interna**



**Infraestructura y Ambiente:** el sistema de distribución, es una clave estratégica para ganar clientes, los clientes, están valorando por encima de todo, el cumplimiento, la exactitud en la entrega, o sea recibir lo que pidieron, saber con qué mercancía cuentan y en qué tiempo, es importante tener en cuenta que este sistema genera una ventaja competitiva, pues; en la actualidad Creamigo cuenta con unos buenos sistemas de distribución que se pueden aprovechar para superar las expectativas de los clientes, además que se pueden convertir en una barrea de entrada de nuevos competidores.

Los puntos de venta están diseñados de acuerdo con las estrategias de ventas de la empresa, es sabido que en el proceso de ventas hoy se está teniendo en cuenta la parte sensible, la idea es que el cliente al momento de realizar su compra perciba un ambiente de respaldo por la marca, seguridad y comodidad, en materia de publicidad cuentan con asientos, carpas, festones y demás artículos que embellecen el punto ya que está demostrado que un buen punto de venta puede ser la clave para realizar o no una venta.

**Abastecimiento:** la parte administrativa y gerencial quien se encarga del tema de abastecimiento del producto que se distribuye, teniendo en cuenta los requerimientos que el asesor comercial tenga respecto a sus clientes. El objetivo de una completa red de abastecimiento es: *generar valor económico y flujo permanente del producto, información y dinero*. Por consiguiente la situación ideal para la empresa es que los tres elementos mencionados fluyan permanentemente, que estén en movimiento generando ganancia y competitividad, por lo tanto cualquier interrupción en algún elemento es una pérdida.

**8.4. Análisis DOFA.** La matriz DOFA es una herramienta de formulación que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA, las letras F, O, D Y A, representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que al realizar su combinación en el análisis, determinan las estrategias de planeación para el óptimo funcionamiento del Creamigo S.A. de la ciudad de Cali.

#### **Cuadro 5. Matriz D.O.F.A.**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad y superioridad del producto.</li> <li>2. Respaldo de la marca.</li> <li>3. Al ser un producto francés e importado directamente, se adquieren estándares de calidad extranjeros, innovadores para el mercado local</li> <li>4. Disponibilidad permanente de los recursos por parte de la organización.</li> <li>5. Confianza ante los clientes internos y externos.</li> <li>6. Disposición activa de su equipo de trabajo para realizar actividades de publicidad y participar en eventos donde sea apropiado el impulso del producto como por ejemplo carreras de velocidad que se realizan nacionalmente.</li> <li>7. Trabajo en equipo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estandarización en algunos procesos.</li> <li>2. Dificultad en el despliegue de la información interna.</li> <li>3. Falta de evaluación en los requerimientos del cliente.</li> <li>4. Manejo logístico débil.</li> <li>5. Dependencia de proveedores internacionales.</li> <li>6. Falta de capacitación a los empleados en temas de servicio al cliente.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado potencial en crecimiento</li> <li>2. Resultados y experiencias de clientes satisfechos que han utilizado nuestra marca de lubricantes MOTUL en su vehículo.</li> <li>3. Exigencias del mercado por productos de mayor calidad y rentabilidad.</li> <li>4. Buena aceptación de la marca MOTUL en el territorio Colombiano.</li> <li>5. Incremento de venta autos nuevos en Colombia con pronósticos satisfactorios para el 2013.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerte despliegue publicitario de la competencia en el mercado de lubricantes en Colombia. (Repsol-Agip-Acron-Acdelco-Coexito etc)</li> <li>2. Precios bajos de otras marcas de aceites importadas (Origen Europeo).</li> </ol>

**Cuadro 6. Estrategia D.O.**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estandarización en algunos procesos.</li> <li>2. Dificultad en el despliegue de la información interna.</li> <li>3. Falta de evaluación en los requerimientos del cliente.</li> <li>4. Manejo logístico débil.</li> <li>5. Dependencia de proveedores internacionales.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado potencial en crecimiento</li> <li>2. Resultados y experiencias de clientes satisfechos que han utilizado la marca de lubricantes MOTUL en su vehículo.</li> <li>3. Exigencias del mercado por productos de mayor calidad y rentabilidad.</li> <li>4. Buena aceptación de la marca</li> </ol>
--	--

6. Falta de capacitación a los empleados en temas de servicio al cliente.	MOTUL en el territorio Colombiano. 5. Incremento de venta autos nuevos en Colombia con pronósticos satisfactorios para el 2013.
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>1. (D 2, 3, 6 – O2, 3, 4) Realizar programas de capacitación para los empleados en temas como servicio al cliente, clima organizacional, además es importante tener la suficiente información en aspectos propios de la marca y por tanto del producto. Para cada propuesta en el área comercial definir días de reunión general para exponer a todo el personal información acerca de la estrategia que se está realizando comercialmente.</p> <p>2. (D1, 4,5–O1,5) establecer manual de procesos en cada área de la empresa con el fin de garantizar la efectividad y eficacia en la prestación del servicio y permitir ser competitivos en las exigencias del mercado actual.</p>	

**Cuadro 7. Estrategia DA.**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDAD</b></p> <p>1. Falta de estandarización en algunos procesos.</p> <p>2. Dificultad en el despliegue de la información interna.</p> <p>3. Falta de evaluación en los requerimientos del cliente.</p> <p>4. Manejo logístico débil.</p> <p>5. Dependencia de proveedores internacionales.</p> <p>6. Falta de capacitación a los empleados en temas de servicio al cliente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZA</b></p> <p>1. Fuerte despliegue publicitario de la competencia en el mercado de lubricantes en Colombia. (Repsol-Agip-Acron-Acdelco-Coexito etc)</p> <p>2. Precios bajos de otras marcas de aceites importadas (Origen Europeo).</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>1. (D1,2,3,4,6 – A1) Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento del mercado, garantizando el mejor servicio, producto de alta calidad y clientes fieles, sinónimos de rentabilidad y sostenibilidad económica.</p> <p>2. (D5 – A2) Lograr acuerdos económicos con los proveedores que permitan ser competitivos en precios teniendo en cuenta la calidad del producto y el posicionamiento que se quiere tener con la marca en el mercado de lubricantes.</p>	

**Cuadro 8. Estrategia FA.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad y superioridad del producto.</li> <li>2. Respaldo de la marca.</li> <li>3. Al ser un producto francés e importado directamente, se adquieren estándares de calidad extranjeros, innovadores para el mercado local</li> <li>4. Disponibilidad permanente de los recursos por parte de la organización.</li> <li>5. Confianza ante los clientes internos y externos.</li> <li>6. Disposición activa de su equipo de trabajo para realizar actividades de publicidad y participar en eventos donde sea apropiado el impulso del producto como por ejemplo carreras de velocidad que se realizan nacionalmente.</li> <li>7. Trabajo en equipo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerte despliegue publicitario de la competencia en el mercado de lubricantes en Colombia. (Repsol-Agip-Acron-Acdelco-Coexito etc)</li> <li>2. Precios bajos de otras marcas de aceites importadas (Origen Europeo).</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (F1, 2, 3,4,5,6,7 – A,1,2) Fortalecer la cultura de servicio en acción, programas de bienestar de sus empleados y sus procesos internos con el fin de mantener el posicionamiento logrado y de esta manera contrarrestar a la competencia y al mercado en general.</li> </ol>	

**Cuadro 9. Estrategia FO.**

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad y superioridad del producto.</li> <li>2. Respaldo de la marca.</li> <li>3. Al ser un producto francés e importado directamente, se adquieren estándares de calidad extranjeros, innovadores para el mercado local</li> <li>4. Disponibilidad permanente de los recursos por parte de la organización.</li> <li>5. Confianza ante los clientes internos y externos.</li> <li>6. Disposición activa de su equipo de trabajo para realizar actividades de publicidad y</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado potencial en crecimiento</li> <li>2. Resultados y experiencias de clientes satisfechos que han utilizado nuestra marca de lubricantes MOTUL en su vehículo.</li> <li>3. Exigencias del mercado por productos de mayor calidad y rentabilidad.</li> <li>4. Buena aceptación de la marca MOTUL en el territorio Colombiano.</li> <li>5. Incremento de venta autos</li> </ol>

participar en eventos donde sea apropiado el impulso del producto como por ejemplo carreras de velocidad que se realizan nacionalmente. <b>7. Trabajo en equipo.</b>	nuevos en Colombia con pronósticos satisfactorios para el 2013.
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p><b>1. (F1,2,3 – O1,3,5)</b>Ajustar el esquema del servicio aprovechando la calidad del producto y respaldo de la marca, garantizando una atención y acompañamiento perfecto a los clientes y superar exigencias del mercado.</p> <p><b>2. (F4,5,6,7– O2,4)</b> Fortalecer el compromiso y la confianza de los clientes internos y externos en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector de lubricantes.</p>	

## 9. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN

**9.1. EVALUACIÓN CLIENTE EXTERNO.** Con el fin de conocer los índices de satisfacción del cliente externo, identificar sus expectativas y necesidades con referencia a la atención de pedidos, despacho de mercancías e imagen de la compañía se realizó un trabajo de campo en donde se desarrollaron encuestas a los clientes vía telefónica en un lapso de 8 días, la ventaja por la cual se realiza las encuestas por este medio es básicamente por la zonificación de los clientes, los costos son menores que realizar visitas personales y el tiempo requerido es mucho menor.

La metodología utilizada para desarrollar las encuestas de evaluación del servicio fue así:

- **Selección de la muestra:**

La muestra es una representación significativa de una población, elegida o no al azar donde se estudian características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero se debe conocer "N" que corresponde al total de los clientes y así conocer el número de clientes a estudiar a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (porcentaje del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = margen de error permitido 3%

Población finita: total clientes de Creamigo S.A. **200**



$$n = \frac{200 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2 (200 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

n= 101

Según la fórmula, el número de clientes que se deben encuestar son 101, pero analizando y depurando la base de datos, 80 son los clientes activos y representan más del 95% de las ventas de la compañía.

Para el desarrollo de la evaluación se realizan las encuestas estructuradas con preguntas cerradas y opciones de selección múltiple con única respuesta teniendo un total de 10 preguntas con el objetivo de que sea corta y sencilla de responder en poco tiempo; para que pueda ser contestada por cualquier persona encargada de realizar los pedidos y/o recibirlos y no necesariamente el representante legal del establecimiento.

Se tuvo muy en cuenta el tiempo por encuesta, en promedio cada encuesta duro 5 a 7 minutos, y se contó con la colaboración de los asesores comerciales para desarrollar dicha labor.

- **Diseño de la encuesta:**

El diseño del cuestionario se fundamenta en el texto de Humberto Serna Gómez, "Auditoria del servicio". Los indicadores de gestión y las preguntas acorde a la empresa se toman con base al texto.

Para la evaluación se han establecido indicadores de satisfacción representados de la siguiente manera:

**Excelente:** 100%

**Bueno:** entre el 95% y el 99%

**Apenas aceptable:** entre el 90% y 94%

Considerando inaceptables los índices que estén por debajo del 90%

- **Descripción y análisis de resultados**

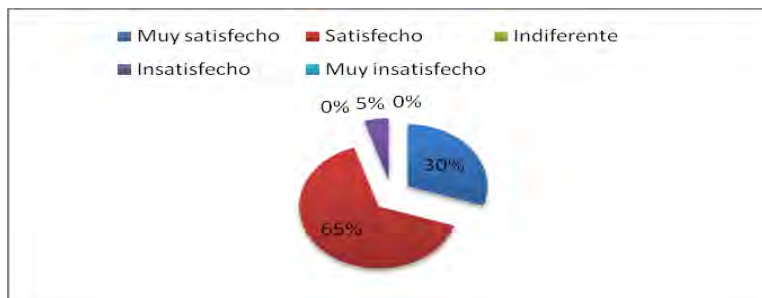
Los resultados de la encuesta se presentan de manera graficada y tabulada, teniendo en cuenta los valores absolutos y los porcentajes. Estos a su vez se comparan con los índices de satisfacción y se interpreta el resultado en cada pregunta.

**Pregunta N° 1** De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?

**Cuadro 10. Nivel de satisfacción general respecto a la atención**

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?		
	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN %
Muy satisfecho = MS	24	30%
Satisfecho = S	52	65%
Indiferente = IND	0	0%
Insatisfecho = INS	4	5%
Muy insatisfecho = MINS	0	0%
Total	80	100%

**Figura 12. Grafico Nivel de satisfacción general respecto a la atención**



El objetivo en esta primera pregunta es conocer el nivel de satisfacción general que tienen los clientes con la empresa, cualquier tipo de experiencia o contacto que se haya tenido; interpretando los resultados obtenidos indican que el 30% de los clientes se encuentran muy satisfechos, el 65% de los clientes se encuentran satisfechos con la atención prestada, siendo este el rango más alto dentro de este primer resultado, el 5% de los clientes se encuentran insatisfechos.

Teniendo en cuenta los indicadores de satisfacción establecidos inicialmente, todos estos resultados se encuentran por debajo del 90%, lo que indica que el grado de satisfacción de la mayoría de los clientes está por debajo de lo esperado. Cabe destacar que la manera como el cliente recibe la atención por parte de la empresa se da en dos formas, la primera y la más común es la atención personalizada que brinda el asesor comercial asignado donde está pendiente de sus solicitudes, y la tramita la venta hasta su finalización. La otra es vía telefónica donde la mayoría de las veces solicita información de los productos, realiza pedidos o exige información de algún trámite realizado con algún departamento de la empresa como contabilidad, tesorería etc.

De acuerdo a lo anterior es notable que la responsabilidad de la satisfacción respecto a la atención del cliente está para la fuerza de ventas en primera medida y para la persona encargada de recibir las llamadas telefónicas en la empresa, por esto es importante evaluar estos dos puntos y garantizar que la prestación del servicio de atención al cliente se esté realizando de la mejor manera, logrado así aumentar los porcentajes de satisfacción.

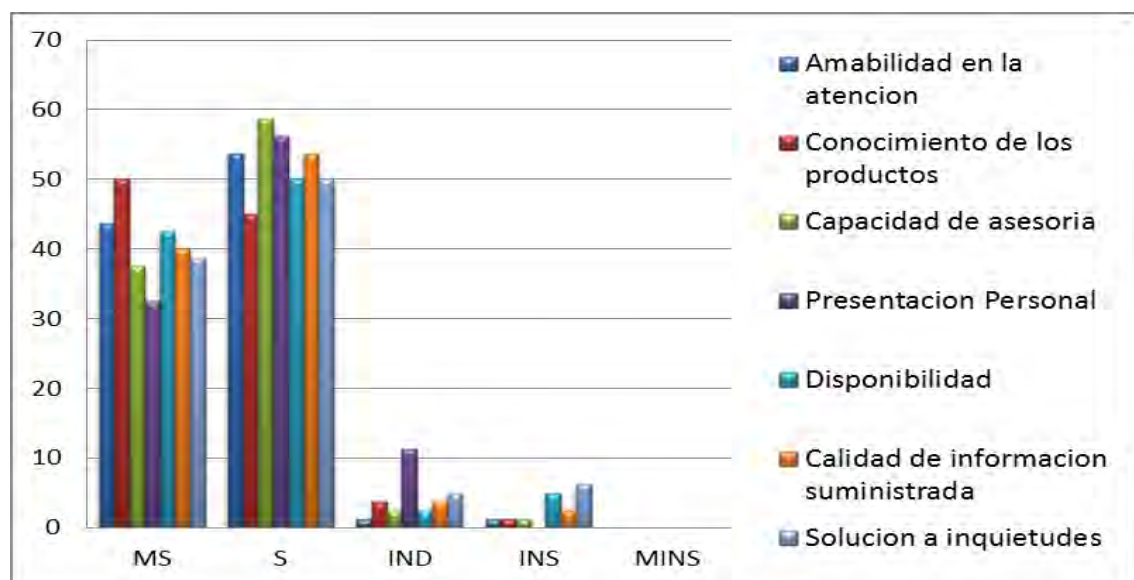
**Pregunta N° 2.**Cuál es el grado de satisfacción que ha tenido con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:

**Cuadro 11. Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados**

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que ha tenido con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:											
	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MINS	%	TOTAL
Amabilidad en la atención	35	44	43	54	1	1	1	1	0	0	80
Conocimiento de los productos	40	50	36	45	3	4	1	1	0	0	80
Capacidad de asesoría	30	38	47	59	2	3	1	1	0	0	80
Presentación Personal	26	33	45	56	9	11	0	0	0	0	80
Disponibilidad	34	43	40	50	2	3	4	5	0	0	80

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que ha tenido con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:											
Calidad de información suministrada	32	40	43	54	3	4	2	3	0	0	80
Solución a inquietudes	31	39	40	50	4	5	5	6	0	0	80

**Figura 13. Grafico grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados**



En este punto se pretende conocer la satisfacción del cliente con respecto a características de los empleados de la empresa, como la amabilidad, dominio de información acerca de los productos, presentación personal, disponibilidad, solución oportuna a inquietudes que tengan los clientes.

Según los resultados obtenidos y como muestra el grafico 8 la mayoría de los factores evaluados están por debajo del 90%; discriminados de la siguiente manera: en cuanto a la amabilidad en la atención el 44% se encuentran muy satisfechos, y el 54% de los clientes, siendo la cifra más representativa en este factor, se encuentran satisfechos. Para el conocimiento de los productos el 50% de los clientes se encuentran muy satisfechos siendo esta la cifra significativa y el 45% de los clientes se encuentran satisfechos. El 38% de los clientes se encuentran muy satisfechos con la capacidad de asesoría y el 59% de ellos están satisfechos. La presentación personal para los empleados como para los clientes es de vital importancia, el 33% de los clientes se encuentran muy satisfechos con la presentación personal de los empleados de la empresa y el 56% se encuentran satisfechos, sin embargo el 11% de los clientes les es indiferente lo que tiene que

ver con la presentación personal del empleado, aunque este porcentaje no es representativo muchos de ellos no se fijan en este aspecto. Por otra parte, el 40% de los clientes están muy satisfechos con la calidad de información suministrada y el 54% se encuentran satisfechos.

En el factor de solución a inquietudes el 50% de los clientes están satisfechos con este elemento siendo este porcentaje el más representativo de las demás variables, sin embargo esta calificación no es la más esperada ya que solo el 39% dice estar muy satisfecho.

Con lo anterior se concluye y se fortalece la idea de que el empleado es la imagen de la empresa por lo tanto todas las actividades que realicen con respecto al cliente afecta directa o indirectamente cualquier elemento del proceso de venta.

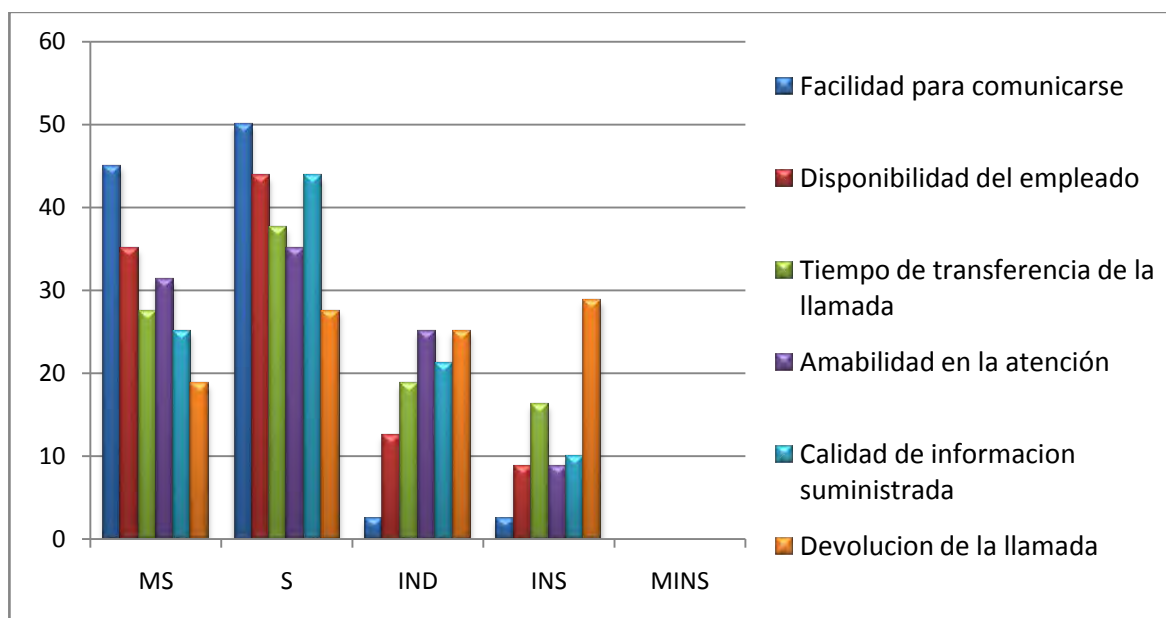
Los resultados obtenidos si se interpreta de manera individual ningún factor es mayor al 90% rango definido como aceptable, sin embargo si se tiene en cuenta la suma de los dos porcentajes entre satisfecho y muy satisfecho la mayoría superan el 90% lo que resulta un indicador aceptable, el único factor que no entra en el rango es la solución a inquietudes ya que solo el 89% de los clientes dicen estar satisfecho y muy satisfechos, por lo tanto es importante enfocar todos los esfuerzos para mejorar este aspecto.

**Pregunta N° 3** Cual es el grado de satisfacción que usted tiene con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

**Cuadro 12. Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención telefónica**

3.¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:											
	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MINS	%	TOTAL
Facilidad para comunicarse	36	45	40	50	2	3	2	3	0	0	80
Disponibilidad del empleado	28	35	35	44	10	13	7	9	0	0	80
Tiempo de transferencia de la llamada	22	28	30	38	15	19	13	16	0	0	80
Amabilidad en la atención	25	31	28	35	20	25	7	9	0	0	80
Calidad de información suministrada	20	25	35	44	17	21	8	10	0	0	80
Devolución de la llamada	15	19	22	28	20	25	23	29	0	0	80

**Figura 14. Grafico grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención telefónica**



Con respecto a la atención telefónica que el cliente recibe por parte de la empresa es importante conocer todos los aspectos que el cliente percibe en el momento de la llamada: facilidad para comunicarse, disponibilidad del empleado, tiempo de transferencia de llamada, amabilidad en la atención, la información suministrada por el empleado, y la devolución de la llamada cuando se requiera y así determinar los puntos críticos que deben ser mejorados.

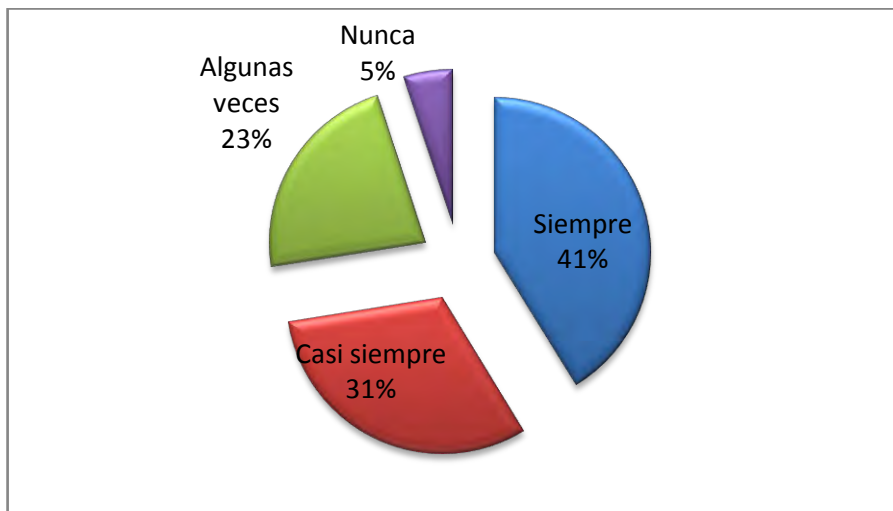
Este es una de las preguntas con los resultados más débiles, según la opinión de los clientes la devolución de las llamadas cuando es requerida al parecer no es realizada por lo que el 29% de ellos están insatisfechos, sin embargo los clientes perciben que es de gran facilidad comunicarse con cualquier departamento de la empresa según el 95% de los clientes se encuentran satisfechos y muy satisfechos con este factor. Estos resultados permiten analizar la falta de atención en cuanto a la recepción de información que el cliente requiere y el procedimiento que se debe llevar cuando no se soluciona lo solicitado en una llamada, es importante realizar seguimiento a la llamada y garantizar que la satisfacción del cliente se ha logrado.

**Pregunta N° 4.** La toma del pedido es oportuna?

**Cuadro 13. Oportunidad de los pedidos**

4. La toma de pedidos es oportuna?		
	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN %
Siempre	33	41%
Casi siempre	25	31%
Algunas veces	18	23%
Nunca	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Figura 15. Grafico oportunidad de los pedidos**



Con esta pregunta se busca investigar si la labor realizada por el asesor comercial al momento de tomar el pedido al cliente es eficiente y oportuna, las cifras señalan que el 41% de los cliente dicen que siempre, el 31% casi siempre, el 23% algunas veces y el 5% nunca.

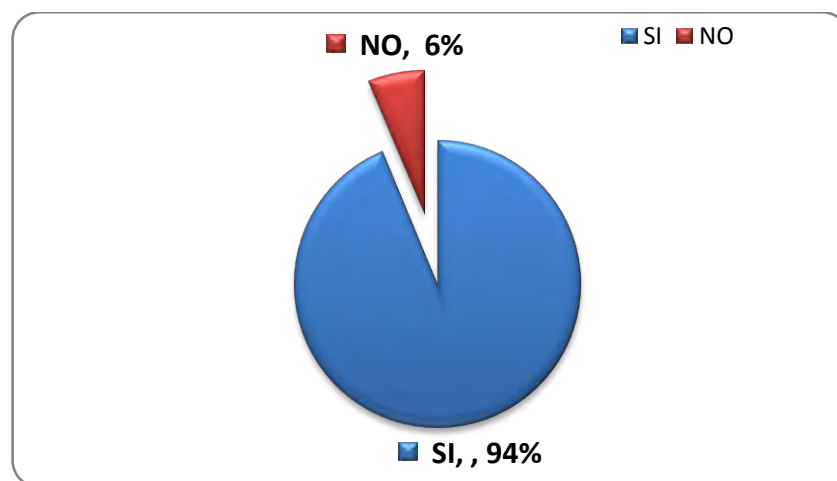
A partir de esto es necesario interpretar que la toma de pedidos no es aceptable ya que los porcentajes que representan “siempre y casi siempre” están por debajo del 90%, indicando que se debe fortalecer este punto en la fuerza de ventas ya que de la oportunidad y efectividad en la toma de pedidos depende en gran parte del éxito en el cierre de la venta.

**Pregunta N°5.** ¿Generalmente usted percibe a la empresa como una empresa confiable?

**Cuadro 14. Percepción de la confiabilidad de la empresa**

5. ¿Generalmente usted percibe a la empresa como una empresa confiable?		
	FRECUENCIA	PARCTICIPACION %
SI	75	94%
NO	5	6%
<b>TOTAL</b>	80	100%

**Figura 16. Grafico percepción de la confiabilidad de la empresa**



Según el gráfico anterior la empresa representa para los clientes confiabilidad, no solo por la calidad que el producto tenga si no tambien por la seriedad y firmeza en muchos aspectos, el 94% de los clientes perciben esta fortaleza, sin embargo aunque el resultado es relativamente alto se ubica entre el rango de “ apenas aceptable”, por lo que se hace necesario cuestionarse por que el otro 6% no lo



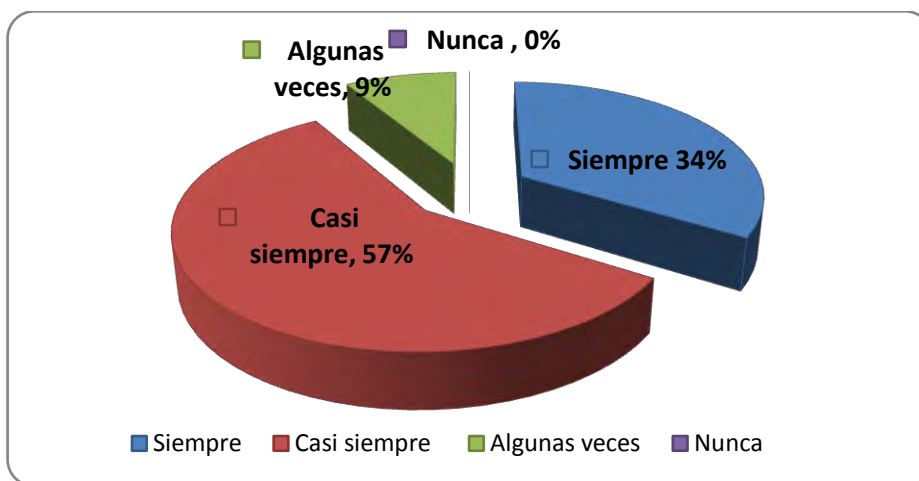
considera así, no solo por que este pequeño número de clientes pueden dejar de considerar la empresa como su proveedor si no también por lo que puedan transmitir a otros usuarios.

**Pregunta N° 6.** ¿ el despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?

**Cuadro 15. Oportunidad en el despacho**

6. ¿El despacho de los pedidos es oportuno?		
	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN %
Siempre	27	34%
Casi siempre	46	57%
Algunas veces	7	9%
Nunca	0	0%
	80	100%

**Figura 17. Grafico oportunidad en el despacho**



El despacho y entrega oportuna de los pedidos es sin lugar a duda complemento perfecto para la labor que realiza el asesor comercial de tomar el pedido oportunamente, la empresa además de fomentar una imagen de seriedad con

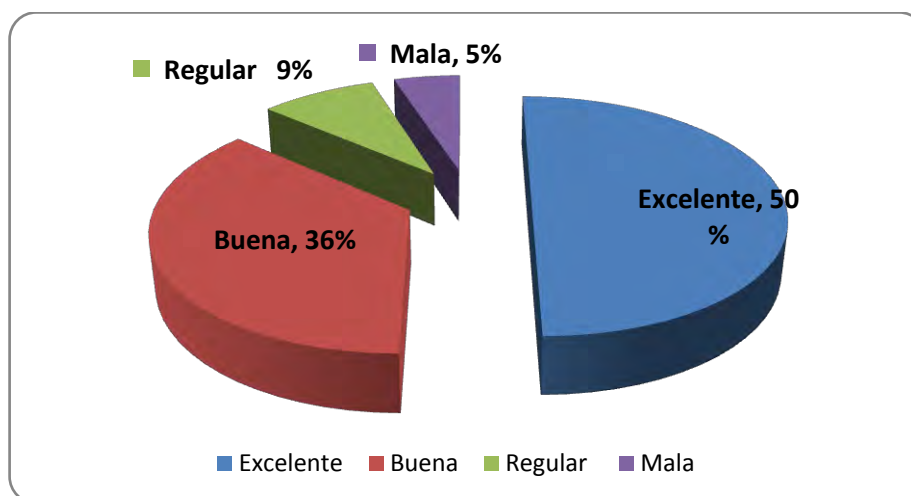
los clientes también representa competitividad, una de las razones por las cuales es tan importante la oportunidad en el despacho es que el cliente siempre solicita sus productos por que a su vez los consumidores lo requieren lo antes posible. Según el gráfico obtenido el 57% coinciden con que casi siempre se entrega oportunamente los pedidos, sin embargo entre “siempre y casi siempre” se establece una participación del 91% faltando poco para llegar al rango de aceptación “bueno”, por lo tanto es necesario establecer estrategias de entregas de pedidos de forma periódica para así lograr el 100% de satisfacción con la entrega de pedidos.

**Pregunta N° 7.** La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:

**Cuadro 16. Percepción de la actividad del vendedor en el proceso de venta**

7. La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:		
	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN %
Excelente	40	50%
Buena	29	36%
Regular	7	9%
Mala	4	5%
	80	100%

**Figura 18. Gráfico percepción de la actividad del vendedor en el proceso de venta**



El proceso de ventas involucra muchos aspectos, uno de ellos tiene que ver con el desempeño del vendedor, cualquier actitud o comportamiento que el realice entorno al cliente afecta el servicio.

En el grafico 7 se percibe que el 50% de los clientes dicen que la actividad del vendedor en el proceso de venta es excelente una cifra respresentativamente buena, aunque si se tiene en cuenta las dos respuestas “excelente” y “buena” tendria una participación porcentual del 86% siendo este por debajo del indice de satisfaccion.

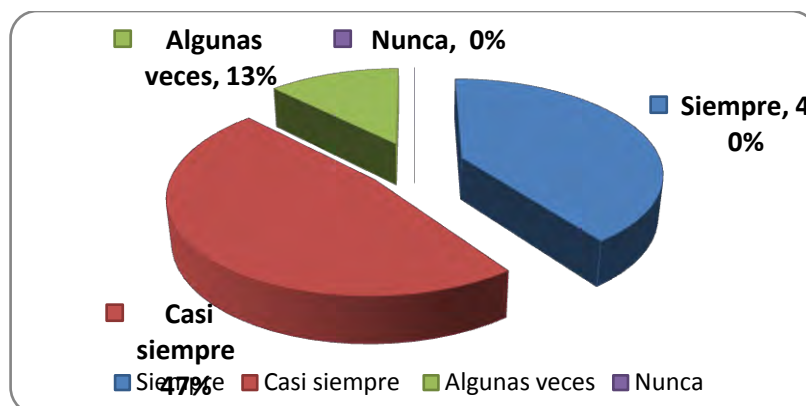
Esto representa en gran medida que existe debilidad en alguna de las actividades que el asesor desempeña en su labor de venta , no obstante se requiere fortalecer estos aspectos para que no perjudique el contacto del vendedor con el cliente y por la tanto la imagen de la compañía, para lograr que el 100% de los clientes tenga una percepcion de servicio excelente.

**Pregunta N° 8.** Los precios de los productos de la empresa son competitivos con respecto a otros distribuidores?

**Cuadro 17. Percepción del precio respecto al precio de la competencia**

<b>8. Los precios de los productos de la empresa son competitivos con respecto a otros distribuidores?</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>
Siempre	32	40%
Casi siempre	38	48%
Algunas veces	10	12%
Nunca	0	0%
	80	100%

**Figura 19. Grafico de percepción del precio respecto al precio de la competencia**



La marca Motul en comparación con las demás marcas de lubricantes se distingue por su calidad y por tanto es un poco más costoso que los otros aceites, sin embargo el cliente sin importar su precio consume el producto por su calidad.

Los resultados demuestran que el 40% de los clientes opina que los precios de los productos son “siempre” competitivos frente a los de la competencia, un 48% demuestra “casi siempre” son competitivos y el 12% dice que algunas veces.

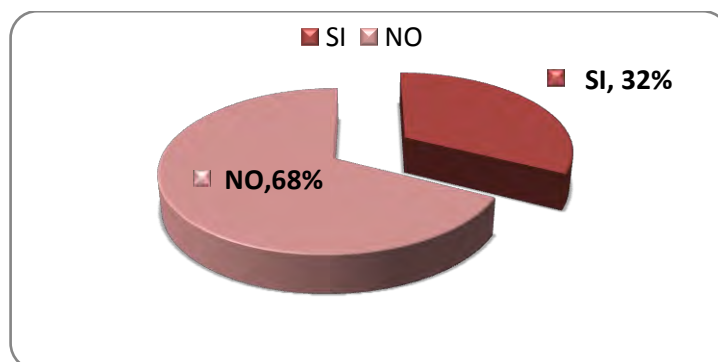
Al tener en cuenta los dos resultados obtenidos en “siempre y casi siempre” no se logra llegar al rango esperado, sin embargo se tiene en cuenta para abarcar este tema y concientizar al resto de los clientes de la calidad del producto y por tanto demostrar que su precio es bastante competitivo en el mercado de lubricantes.

**Pregunta N°9.** ¿Ha realizado usted algún tipo de reclamo a la empresa?

**Cuadro 18. Frecuencia de reclamos**

	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN %
SI	26	32%
NO	54	68%
TOTAL	80	100%

**Figura 20. Grafico frecuencia de reclamos**



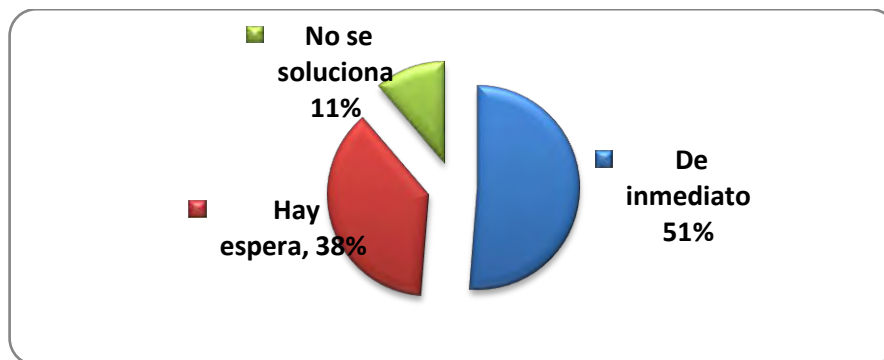
La mayoría de los clientes se comunican directamente con el asesor comercial para cualquier tipo de solicitud ya sea para realizar un pedido, cancelar cuentas pendientes o para atender cualquier inquietud; teniendo en cuenta lo que arroja la encuesta en este punto, el 68% de los clientes no realizan ningún tipo de reclamos directamente a la empresa, solo el 32% de ellos sí lo han hecho. Lo que quiere decir que en gran parte los asesores cubren cualquier reclamo realizado por el cliente y es solucionado; una de las razones por las cuales el cliente busca al asesor para realizar sus peticiones, quejas o reclamos puede ser porque la empresa no cuenta con una persona encargada o departamento encargado para solucionar este tipo de situaciones.

**Pregunta N° 10.** Si usted tiene alguna duda o inquietud, se le soluciona:

**Cuadro 19. Solución de dudas y quejas**

10. Si usted tiene alguna duda o inquietud, se le soluciona:		
	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN %
De inmediato	41	51%
Hay espera	30	37%
No se soluciona	9	11%
	80	100%

**Figura 21. Grafico solución de quejas y reclamos**



Las opiniones de los clientes con respecto la eficacia para resolución de quejas o inquietudes se han distribuido así: el 51% opina que cualquier tipo de información requerida a la empresa es solucionada de inmediato, el 37% ha tenido que esperar para que su solicitud sea resuelta y el 11% definitivamente no se le ha tenido solución a su requerimiento. Si se tiene en cuenta los indicadores de satisfacción tomados como referencia, el porcentaje de la opción de inmediato está muy por debajo a lo esperado.

En este punto se visualiza de manera clara lo que el cliente realmente espera después de realizar una compra, actualmente en el mercado competitivo la venta se concluye con un buen servicio al cliente antes y después de la compra, el cliente no espera solo adquirir un producto sino que este vaya acompañado de asesorías, acompañamiento y demás valores agregados a la venta.

## 9.2. CICLO DEL SERVICIO

Figura 22. Ciclo del servicio



### 9.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- **Cliente llama al vendedor:** en el momento en el que el cliente necesite el producto de inmediato se comunica con el asesor comercial correspondiente a la zona donde se encuentra, la mayoría de las veces el cliente pide que lo visite y

otras el asesor lo hace por su propia cuenta de acuerdo a una ruta programada; en este primer vinculo es importante tener en cuenta el saludo, la amabilidad y cordialidad que el asesor comercial debe tener para atender el requerimiento del cliente sea cual sea la razón de la llamada.

- **El cliente solicita la visita del asesor:** el cliente al comunicarse con el asesor no solamente exige la visita, es posible que requiera alguna información adicional acerca de un producto, servicio adicional, documentos soporte al pedido, o cancelación de facturas pendientes, entre otros.

- **Visita al cliente:** El vendedor llega donde el cliente dispuesto a tomar y solucionar todos los requerimientos, se tiene un contacto más cercano por lo tanto hay varios factores importantes como la presentación personal, la manera de dirigirse y expresarse, el saludo inicial etc. Esta visita puede tener muchos motivos como cobro de cartera, toma de pedidos, asesoramiento técnico de la línea de productos, inquietud o queja, solicitud de material publicitario. El asesor comercial es el responsable que se logre el objetivo de la visita.

- **Toma de pedidos:** Una vez el cliente se encuentre totalmente asesorado toma la decisión de adquirir el producto recomendado, el asesor toma el pedido o requerimiento; en este punto es fundamental tener claridad con lo que el cliente necesita en su pedido con el fin de evitar devoluciones y disgustos, el pedido es enviado por la plataforma móvil para ser recibido por el personal encargado en la bodega.

- **Recepción y facturación de pedido:** el pedido al ser transmitido por la plataforma inmediatamente se registra en el sistema, la persona encargada en la bodega revisa los pedidos de acuerdo a su estado en cartera, plazo de crédito y cupo otorgado, a su vez solicita aprobación al departamento de cartera si es necesario, una vez se apruebe el pedido se factura listo para preparación y empaque.

- **Despacho de pedidos:** de acuerdo a la factura se separa y empaca el pedido, las unidades se empaquetan de manera en que se puedan identificar y así mismo rotular con número de factura y nombre del cliente, se verifica el estado de cada uno de los productos (limpieza, averías etc.), cuando los pedidos estén separados en su totalidad se revisa que las cantidades, los productos y recomendaciones correspondan a la factura y solicitud del cliente, para tener la certeza de que se despache lo requerido.

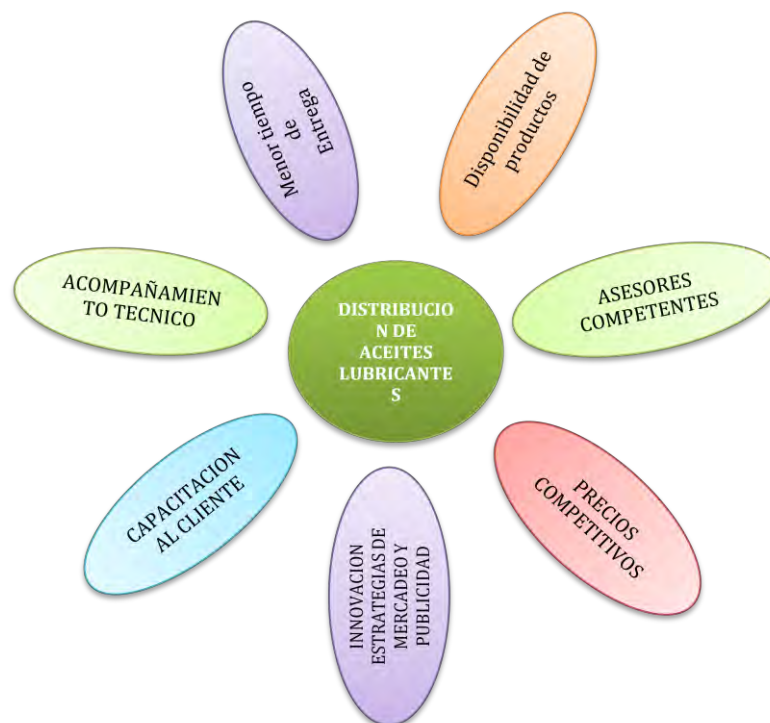


El vehículo encargado de entregar los pedidos sale de la bodega con la planilla y ruta de entrega.

- **Entrega de pedido al cliente:** según la ruta de despacho el conductor entrega el pedido al cliente, verifica en presencia del mismo las cantidades y productos pedidos, el valor a cancelar, y otros detalles que el cliente necesite determinar para firmar con sello de la empresa la factura como aceptación y conformidad de lo recibido.
- **Cancelación de factura:** las facturas realizadas con un plazo de crédito son cobradas por el respectivo asesor una vez se encuentren vencidas o próximas a vencerse, es importante que el asesor sepa y tenga los lineamientos claros para el cobro del dinero pues la manera como se dirijan al cliente puede o no ocasionar disgustos.

### 9.3. FLOR DEL SERVICIO

Figura 22. Flor del servicio



**Menor tiempo de entrega.** De acuerdo a las políticas de recibo y despacho de mercancías Creamigo se destaca por entregar sus pedidos en el menor tiempo posible, a los clientes se les garantiza la llegada oportuna y la correcta entrega de lo solicitado, para los clientes del norte del Valle tienen un día asignado para realizar el recorrido de entrega de todos los pedidos, así, el cliente se programa y así mismo realiza la solicitud de mercancía para su stock de inventario.

**Disponibilidad de productos.** Los productos con mayor rotación son los que más cantidad de inventario tienen por lo tanto se mantiene un stock de seguridad para hacer frente a las fluctuaciones en exceso de demanda o a retrasos imprevistos en la entrega de los pedidos. En caso de que se llegue a presentar agotamiento de cualquier producto entran promociones por precio o cantidad de las referencias que sustituyen el producto agotado.

**Asesores competentes.** La fuerza de ventas se compone por un grupo de personas totalmente capacitadas en todas las líneas de producto que CREAMIGO maneja, gracias a su gran experiencia con la marca y capacitaciones permanentes técnicamente del producto como también de aspectos básicos del servicio y ventas; además de la disposición y entrega por la marca hace que su labor refleje un excelente y competente servicio.

**Precios competitivos.** Lubricantes MOTUL frente a sus competidores se destaca como una marca de calidad, es por eso que los precios que manejan en el mercado son acorde a la satisfacción que genera el producto en sí al cliente al momento de adquirirlo; es cierto que el consumidor busca economía a la hora de realizar su compra pero el cliente busca Lubricantes MOTUL por su calidad no por economía.

Los precios de todas las líneas de productos manejados en CREAMIGO S.A. son verdaderamente competitivos esto lo ha permitido el desempeño y posicionamiento del producto en el mercado como un producto de alta calidad.

**Innovación, estrategias de mercadeo y publicidad.** Con el fin de captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, lograr una mayor cobertura, el departamento de ventas se encarga de realizar y/o mejorar estrategias basadas en el producto, ya que muchas de estas estrategias viene directamente del proveedor y lo que se hace es posicionarlas y realizar campañas publicitarias que adopten la estrategia ya realizada; en las estrategias de distribución, el objetivo es que en todos los puntos de distribución del producto tengan la mayoría de las líneas de productos que maneja la marca para que exista un abastecimiento y

cobertura masiva en todos los puntos, de igual manera se planean eventos impulsivos en los puntos de venta.

Las impulsadoras son permanentes en todos los puntos de venta para garantizar el movimiento del producto y realizar un acompañamiento técnico y comercial al consumidor. La participación en eventos deportivos de motociclismo y automovilismo son de gran ayuda para la marca a través del patrocinio de los corredores.

**Capacitación al cliente y acompañamiento técnico.** Lo más importante en toda la cadena de distribución es conocer el producto, garantizar técnicamente la calidad del mismo para así convencer al consumidor de que es lo que está adquiriendo. Creamigo se encarga de realizar capacitaciones a los clientes y mecánicos acerca de atributos técnicos del producto, así mismo se realizan pruebas técnicas en vehículos, esto se realiza permanentemente, muchas de las capacitaciones son realizadas por técnicos propios del producto que vienen desde Francia.

## **10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

En este capítulo lo que se busca es exponer todos los aspectos relacionados con el mejoramiento del servicio en Creamigo S.A. teniendo en cuenta la evaluación realizada durante el desarrollo de la investigación y beneficios que trae consigo implementar estrategias pertinentes para lograr un modelo de servicio y cultura en la empresa en general.

El diseño y creación de un plan de mejoramiento que comprenda capacitaciones a los cliente internos “empleados”, en temas propios del producto como también el manejo y servicio que realmente se debe brindar a los clientes, logrando que se puedan manejar con propiedad solicitudes del cliente y poder resolver cualquier inquietud o duda que se tenga respecto al producto, servicio y demás procesos dentro de la empresa, por lo tanto el empleado sentirá compromiso y dedicación en su labor generando un ambiente laboral esperado.

Por otra parte, se debe apoyar en un manual de procedimientos en que se establezcan las políticas estrictas del servicio que intervengan al fortalecimiento, control y cumplimiento de los objetivos proyectados dentro del plan de mejoramiento interno.

### **10.1. BENEFICIOS**

Tener un plan de mejoramiento basado en políticas y estrategias encaminadas a la calidad del servicio trae consigo beneficios como:

- Restablecer procesos internos de los diferentes departamentos de la empresa y así cumplir con los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible.
- Creación de vínculos afectivos con el cliente genera en gran parte confianza tanto con la empresa como también con los productos ofrecidos, prefiriendo a la empresa por encima de la competencia.
- Atender las necesidades propias del cliente, conociendo lo que para el cliente es importante en particular.
- Lograr la fidealización de los clientes permitiendo generar vínculos comerciales a largo plazo y en cierta forma ingresos permanentes.
- Infundir en los empleados compromiso y calidad de sus labores.
- Se logra una ventaja competitiva frente a los competidores.

## 10.2. ESTRATEGIAS

**10.2.1. Estrategia N° 1 Creación de un departamento de servicio al cliente:** según el diagnostico realizado, el punto más débil del servicio en general en Creamigo S.A. es la atención del cliente, resolver sus inquietudes, atender sus quejas etc. En el momento no existe alguien o un departamento encargado por lo tanto se propone diseñar y crear un departamento de servicio al cliente que sea conformado por la persona encargada de atender las llamadas y /o solicitudes del cliente, y que cuente con el apoyo de las personas encargadas de marketing, publicidad y ventas. La función principal de la persona encargada del servicio al cliente darle el lugar que el cliente se merece, tener claridad de que ellos son los protagonistas principales y el factor más importante de la empresa.

Este departamento tendría una comunicación directa con todos los demás departamentos de la empresa ya que es necesario tener claridad con cualquier inconveniente que ocurra con el cliente e inmediatamente debe ser asumido por esta persona encargada y así mismo garantizar su solución.

Algunas de las funciones que asume el departamento son:

- ✓ Tareas relativas a la emisión, seguimiento y control de pedidos
- ✓ Atención a los clientes que solicitan información relativa a la empresa o productos
- ✓ Recepción de quejas y/o reclamos y su respectiva tramitación
- ✓ Seguimiento de captación de nuevos clientes realizada por el departamento de ventas
- ✓ Actualización de datos de los clientes
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Conocimiento e información de todos los procesos realizados por la empresa que implican al cliente
- ✓ Servicio postventa
- ✓ Consecución y fidelización de los clientes.
- ✓ Minimizar el tiempo de servicio.
- ✓ Acelerar los cobros.
- ✓ Descubrir las áreas de mejora.
- ✓ Mejorar el control de la red de ventas.
- ✓ Actuar como fuente de información.

**10.2.2 Estrategia N°2 Mejoramiento de recurso humano.** Reconocer al trabajador como un cliente interno implica que él sea un activo más para la empresa; garantizando una fuerza laboral estable y en constante formación, además de fidelizar al empleado reconociendo su esfuerzo y valor dentro de la empresa. El fortalecer esa parte emocional del empleado permite crear una visión empresarial y sentido de pertenencia por la labor realizada, de esta manera se crea una estructura de servicio en red y genera valor al servicio prestado. Así mismo como debe desarrollarse mecanismos para fortalecer la a los clientes externos logrando fidelización y lealtad por la marca.

Se propone desarrollar la estrategia en dos proyectos que involucren al cliente interno y cliente externo:

#### **Cliente interno**

Para esto se plantean mecanismos que permitan lograr motivación al empleado y así mismo en todas las acciones realizadas

- **Estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo:** reconocimiento de los empleados que logren conformar un equipo de trabajo que genere resultados, como por ejemplo equipo de trabajo del departamento de ventas, el objetivo es cumplir y realizar todas las funciones propuestas respondiendo con lo exigido; es posible que si algún departamento logra este fortalecimiento se reconocerá un plan de descanso consistente en una salida al destino escogido entre las opciones escogidas por la empresa.

- **Reconocimientos:** una manera sencilla pero muy significativa, es el reconocimiento por la labor desempeñada, para los empleados es gratificante sentirse exaltados por un esfuerzo realizado. Se puede organizar una ceremonia en la que se entregue un distintivo de reconocimiento, o simplemente recibir unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar mas para el empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o recibir una distinción como certificados, placas entre otros.

- **Empleado del mes:** es una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones, este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra

más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Para esto se puede tener en cuenta dos opciones, una el empleado del mes de acuerdo a las ventas realizadas y otra, a labor realizada en su función laboral y con la relación con los compañeros.

- **Diseño de un programa de capacitación para los empleados.** El objetivo principal de la capacitación en servicio al cliente es que los empleados conozcan y tenga claro cuál es el horizonte por el cual deben guiarse, resaltar que el cliente es lo más importante para la empresa y que por tanto merece un trato especial, además de fortalecer métodos y sistemas de trabajo para lograr la fidelización de ellos. Entre los temas a tratar en las capacitaciones y el más importante es la cultura del servicio, se necesita que todos los empleados se enteren de la importancia y sientan el servicio como primera medida. Las actividades propuestas para el planteamiento del programa de capacitación son:

Detección de necesidades: Este proceso tiene por objeto recopilar, con el mayor grado de precisión, las necesidades y requerimientos generales y específicos de cada una de las áreas, respecto a la formación de las personas que trabajan en ella.

- **Capacitaciones:** las capacitaciones se pueden realizar de manera grupal apuntando a satisfacer necesidades asociadas, estilos conductual, resultados de diagnósticos, organizacionales, planes estratégicos, etc., así mismo de manera continuada.

Otra manera de realizar la capacitación es de corta duración, esta se podría realizar a través de cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros, congresos, etc., organizados directamente por entidades u organismos diferentes a la entidad, esta capacitación debe ser solicitada y autorizada por el gerente general quien otorgara aprobación de esto y todos los gastos que incurren sean asumidos por la empresa.

### **Cliente externo**

Con el fin de complementar el servicio de distribución que presta la empresa a los clientes es necesario implementar herramientas y estrategias que generen valor agregado y logren la fidelización de los clientes, así se propone establecer las siguientes herramientas;

- **Caracterización de los clientes.** Establecer una caracterización de cada uno de los clientes actuales y potenciales es un punto fundamental y centran para poder distinguir cualidades específicas, intereses, con el fin de diseñar ofertas específicas que les hagan sentido, las valoren y compren lo que verdaderamente buscaban, de manera que se sectoricen de acuerdo su necesidad, actividad económica y otros aspectos que permitan evaluar de manera uniforme cada grupo y así brindar de forma efectiva el servicio de acuerdo a sus requerimientos.
  
- **Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa:** se identifican las necesidades de cada cliente de acuerdo a las características y volúmenes de compra con el fin de enfocar las políticas del servicio priorizando los clientes y reforzando aspectos débiles en los clientes que lo requieran.
  
- **Identificar y clasificar las necesidades del cliente:** con esto se pretende tener claro cuáles son las necesidades que el cliente tiene, identificar dificultades o debilidades que presentan respecto al servicio ofrecido y de esta manera realizar una auditoría periódica y seguimiento a cada una de las necesidades para que estas sean complacidas oportunamente.
  
- **Establecer indicadores de medición del servicio:** Se establecen los indicadores en los siguientes aspectos:
  - ✓ Duración del ciclo entre realización del pedido y entrega.
  - ✓ Disponibilidad del producto
  - ✓ Información oportuna de alguna novedad del pedido a quienes estén involucrados en el proceso de entrega.
  - ✓ Recepción de mercancías por productos sobrantes o defectuosos.
  - ✓ Tiempos de entrega
  - ✓ Trato al cliente
  - ✓ Servicio post-venta
  - ✓ Atención a reclamaciones
  
- **Cliente del mes:** de acuerdo al comportamiento de las compras mensuales realizadas por el cliente y el comportamiento de pago, se propone destacar a los clientes como manera de reconocimiento por su fidelidad y cumplimiento en cada mes, otorgándole bonos financieros o sociales como descuentos, viajes, material publicitario etc.



**10.2.3 Estrategia N° 3 Perfeccionar la flor del servicio actual:** la situación comercial actual que tiene la empresa es creciente se espera abrir más bodegas y zonas que abarque en su totalidad el sur occidente colombiano. Teniendo en cuenta lo anterior es importante tener un servicio ágil y oportuno en la entrega de pedidos y demás requerimientos del cliente, por tal motivo es necesario fortalecer servicios complementarios que contribuyan a la generación de valor en el servicio fundamental, estos servicios complementarios están dados por valores agregados que permitirán un mejor desarrollo y atención a los actuales y nuevos clientes.

Por lo tanto se propone implementar servicios adicionales, descritos a continuación:

- Rastreo y estado del pedido realizado, el cliente con su número de factura podrá visualizar el estado de su pedido las 24 horas del día a través de la web, el objetivo es generar a los clientes la seguridad y confianza del despacho de sus pedidos además se disminuyen los reclamos realizados por pérdida de mercancía o inconformidades con la verificación de recibido.
- Consulta de referencias agotadas, es importante para el cliente que al realizar su pedido tenga la certeza de que lo recibirá completo sin faltantes por agotados, con el fin de mitigar este riesgo, se crea un espacio por medio de la pagina web de la empresa donde el cliente puede consultar referencias agotadas y fechas aproximadas de llegada; así mismo se le da la facilidad de realizar su pedido de acuerdo a la información suministrada y no ocasionar disgustos por el no envío de ellos.

**10.2.4 Estrategia N°4 Implementación Herramienta CRM:** Esta herramienta es aplicada actualmente en la mayoría de las empresas para establecer una relación más personalizada con el cliente, incrementando la satisfacción y lealtad del cliente, creando procesos eficientes de negocios y utilizando tecnologías de menor costo; es un instrumento que permite reunir toda la información que tenga que ver con el cliente, se integra la información sobre los clientes que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que esté autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier momento y lugar.

Los clientes finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtener los productos a tiempo; a continuación se describen algunas de las ventajas que trae consigo la implementación del CRM:

- ✓ Listado de productos con una gestión ágil de actualización de datos, altas y bajas, para que nuestros clientes y agentes dispongan siempre de la información más actualizada, algo que los catálogos en papel nunca podrán ofrecer.
- ✓ Formularios de contacto muy diversificados tanto para clientes como para vendedores, así se aprovecha mejor el tiempo ya que la información entra y sale mejor canalizada y siempre registrada.
- ✓ Históricos y estadísticas de todos los contactos realizados a través de la web, resultados que sirven para valorar qué está sucediendo y qué nos da mejores resultados.
- ✓ Sistemas automatizados de envío de emails, para dar aviso de cualquier campaña, noticia o movimiento de la empresa.
- ✓ Agendas comunes para facilitar la interrelación entre empleados y clientes, y el seguimiento de eventos relacionados con la empresa.

#### **10.2.5 Estrategia N° 5 Mejoramiento soporte físico**

Teniendo en cuenta el crecimiento de las ventas y la demanda, se crea la necesidad de satisfacer a todos los clientes que requieran el producto, sin embargo los vehículos que realizan las entregas de los pedidos no alcanzan a soportar todos los pedidos realizados; es por eso que se plantea la adquisición de 2 vehículos fortalezcan el sistema de despacho y entrega de pedidos y se logre la entrega oportuna, uno de estos vehículos será enviado a una de las bodegas sucursales y el otro en la bodega principal; para esto se deben realizar rutas específicas para cada vehículo.

Así mismo las instalaciones físicas de almacenamiento de la mercancía en la bodega es necesario ser ampliadas y organizadas para almacenar más cantidad de inventario y que permita el flujo de inventario.

### 10.3. Plan de acción.

**Cuadro 20. Plan de acción del diseño de la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente en Creamigo S.A.**

ESTRATEGIAS	¿Qué? Programas	¿Cómo? Acciones Inmediatas	¿Cuándo? Plazo ( fecha de inicio y finalización)	¿Quién? Responsable	Presupuesto sobre % porcentaje de participación publicidad y otros gastos ANUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un departamento de servicio al cliente</li> </ul>	Diseño y creación de un departamento encargado de servicio al cliente	Determinación por parte de la gerencia general de la empresa para la contratación de personal y compra de equipos que permitan el desempeño del departamento, y a su vez estableciendo costos financieros	Se inicia de inmediato con el fin de que sea una estrategia fija, que haga parte del organigrama de la empresa y	Departamento comercial Gerente general	25% \$ 22,206,937

● Mejoramiento del recurso humano	❖ Cliente interno		Determinación por parte de la empresa de la manera como serán otorgados los incentivos , y establecer costos financieros	El desarrollo de la estrategia se debe realizar cada trimestre o el tiempo que sea necesario y que lo amerite la estrategia	Gerente General Gerente comercial	22% \$17,765,550
	✓	Estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo				
	✓	Reconocimientos				
	✓	Empleado del mes				
	✓	Programa de capacitación				
	❖ Cliente externo					
	✓	Base de datos de los clientes actuales de la empresa				
	✓	Caracterización de los clientes				
	✓	Identificación necesidades del cliente				
	✓	Indicadores de medición del servicio				
● Perfeccionar la flor del servicio actual	✓	Cliente del mes	Determinación por parte de la gerencia general de la empresa y estableciendo costos financieros	Se propone sea implementada en el tercer trimestre del año	Departamento comercial Gerente general	17% \$15,100,717
	✓	Rastreo y estado del pedido realizado				
	✓	Consulta de referencias agotadas				

• Implementación herramienta CRM	Manejo del CRM en su totalidad	Determinación por parte de la gerencia general de la empresa, con el fin de adquirir el programa y realizar capacitación en temas propios a la persona encargada y establecer costos financieros	Una vez se apruebe la propuesta, tenga disponible la persona a cargo y se asignen funciones del manejo de la herramienta, se proyecta sea implementada en el último trimestre del año	Departamento comercial Gerente general	20% \$ 17,765,550
• Mejoramiento soporte físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquisición de 2 vehículos para entrega de pedidos</li> <li>✓ Expandir espacio de almacenamiento de inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las rutas de despachos con mas flujo de pedidos y así mismo realizar la asignación de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar la implementación de la estrategia inmediatamente de acuerdo a la necesidad y el volumen de ventas proyectado</li> </ul>	Gerente general Departamento logístico	16% \$14,212,440

Para la asignación del presupuesto de cada estrategia se tuvo en cuenta el presupuesto actual de publicidad y otros gastos que tiene la empresa sobre las ventas totales que representa un 3% de las ventas y a su vez se distribuye en cada uno de las estrategias a implementar de acuerdo a los costos financieros aproximados.

Es importante resaltar que los plazos sugeridos para cada estrategia son de acuerdo a la importancia y la urgencia que se tiene para solucionar problemas actuales, en el corto plazo es necesario desarrollar la estrategia 1 y 2 que son los puntos más débiles diagnosticados a lo largo de la investigación, la estrategia 3 y 5 se deben realizar en el mediano plazo y la estrategia 4 se recomienda por razones de costos y presupuestos en el largo plazo.

## **11. CONCLUSIONES**

Se cumplen todos los objetivos propuestos para el diseño de una propuesta de mejoramiento del servicio, desde el diagnóstico que se hace a la empresa, el estudio del sector de lubricantes en Colombia y la participación que tiene la empresa en él, de igual manera el análisis de la situación actual del servicio de Creamigo S.A., evidenciando amenazas y oportunidades a través de los entornos, la opinión de los clientes con respecto al servicio, y el análisis de los procesos internos de la empresa.

Se realizó el diagnóstico interno de la empresa, determinando una serie de debilidades y fortalezas que se tuvieron en cuenta en el análisis D.O.F.A para identificar estrategias necesarias para el normal funcionamiento de la organización.

Con la ejecución de las encuestas realizadas y los resultados obtenidos se identifican debilidades percibidas por el cliente dentro del proceso del servicio, se procede por lo tanto a su interpretación y se tiene en cuenta en la elaboración del diseño de la propuesta de mejoramiento; teniendo en cuenta que los resultados obtenidos en la encuesta se encuentran en un nivel aceptable y en algunos aspectos inaceptables lejos del nivel excelente que debería tener una empresa representante de una marca tan importante en el sector. Los problemas detectados están relacionados con la falta de capacitación y falta de políticas en atención al cliente.

Se diseñó la propuesta de mejoramiento planteando estrategias de acuerdo a los aspectos débiles encontrados en el desarrollo de la investigación con el fin de fortalecer esos puntos y generar un servicio de calidad desarrollando las actividades necesarias en la ejecución de las estrategias requeridas con un plan de seguimiento y control.

Se concluye que la empresa Creamigo S.A. deberá considerar para ejecución la propuesta de mejoramiento del servicio, para que de esta manera su estabilidad y posicionamiento en el mercado se mantenga e incrementen las utilidades, y así mismo dar cumplimiento a los usuarios y colaboradores de la compañía.

## **12. RECOMENDACIONES**

Los planes de capacitación a realizar deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero para iniciar es importante tener prioridad y enfocarse en los empleados que tengan contacto con el cliente.

En los temas de capacitación a tratar no solo el servicio al cliente y su calidad es importante sino también el conocimiento de la empresa, aspectos importantes del producto y conocimiento relacionado con el proceso de venta y despacho.

Se sugiere que para iniciar a implementar las mejoras se contrate como primera medida una persona encargada de la comunicación telefónica con el cliente, esto facilitara el proceso con los demás empleados. Además se diseñe un manual de procesos con la colaboración de un ingeniero industrial ya que se encuentra con debilidad en el diagnostico realizado.

Se recomienda presentar las diferentes estrategias y acciones a la junta directiva de Creamigo S.A. para su implementación a corto, mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA GUZMÁN, Román Felipe. Coyuntura económica. [en línea]. Medellín, 2009. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/archivo/revista-accion/100/b1.html>

Albercht, K Zemke, R. (1998) gerenciaia del servicio, Bogotá D.C., Panamericana editorial.

Biblioteca virtual. [en línea]. Banco de la república. Disponible en: [www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/.../econo53.htm](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/.../econo53.htm)

Boletín económico regional, trimestre 2012. En: Banco de la república. Junio 2012, p.12.

CAICEDO, Gustavo Adolfo, Tesis. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. 2008.

Clasificación de los lubricantes. [En línea]. Argentina. Cámara Argentina de lubricantes. Disponible en: <http://www.cal.org.ar/clasificacion.pdf>

Crece Negocio Lubricantes. [En línea]. Bogotá D.C. El Espectador.com. 2010. Disponible en: <http://www.elespectador.com/articulo-235816-crece-negocio-de-lubricantes>

Crecimiento ventas de autos nuevos [en línea]. Bogotá: Econometría S.A., 2012 [consultado febrero 2012]. Disponible en internet: <http://www.autosdeprimera.com/nacional/nacional/pagina-4>

Diccionario de publicidad. [en línea]. Disponible en: [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad\\_p.php](http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad_p.php)



DURAN, Catalina. Tesis. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas.2006.

EIGLIER, Pierre. Servuccion El Marketing de los servicios, Madrid: Mc Graw-Hill 1989.

GAMBOA Martínez, Maryam Camila. Pasantía institucional. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas .2012.

Hoffman K. Douglas, Bateson Jhon E. G. Fundamentos de Marketing de Servicios: Segunda Edición, 2002.

Informe de turismo [en línea]. Bogotá. Ministerio de comercio, industria y turismo, 2012. [Consultado noviembre 2012]. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63782>

Inversión en el sector servicios en Colombia [en línea]. Bogotá. Proexport Colombia, 2011. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

KOTLER, Philip, Paul Bloom, Thomas Hayes. El marketing de servicios profesionales: Paidos Ibérica, 2004.

LAVERDE, Diego. Tesis. Bogotá D.C: Universidad de los andes .2011.

Los lubricantes, una guerra aceitosa. [En línea]. Bogotá D.C. El tiempo.com, sección: Vehículos, 2010. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-786552>

LOVELOCK, Cristopher. Mercadotecnia de servicios. Tercera edición. México, D. F: Pretince hall, p.470.

MENDEZ, Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. Bogotá: MC Graw Hill. 2001.

MONTOYA, Gómez Angélica. Trabajo de grado. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. 2010.

Norma técnica colombiana NTC 1840. [En línea]. Bogotá. ICONTEC, 2009. Disponible en: <http://www.icontec.org.co>

PAEZ, Julián Andrés. [en línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/aecheverricas/entorno-economico>

PUENTE, Raquel. Servicios: las nuevas armas del mercadeo. En: estudios gerenciales Universidad Icesi. No. 75 - Abril/Junio 2000. p. 43-48.

SANABRIA, María del Pilar. Tesis. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. 2008.

Zeithaml, Valarie A. (2009) Marketing de servicios, Segunda Edición. Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo A. Encuesta

Muy buenos días, le habla..... de la empresa Creamigo S.A., con el objetivo de evaluar la calidad del servicio que usted recibe, realizaremos una pequeña encuesta. Agradecemos su amable colaboración.

**NOMBRE:**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**FECHA:**

**N° DE LA ENCUESTA:**

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, ¿Cual es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?
  - Muy satisfecho -----
  - Satisfecho \_\_\_\_\_
  - Indiferente \_\_\_\_\_
  - Insatisfecho \_\_\_\_\_
  - Muy insatisfecho \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que ha tenido con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
- Amabilidad en la atención	_____	_____	_____	_____	_____
- Conocimiento de los productos	_____	_____	_____	_____	_____
- Capacidad de asesoría	_____	_____	_____	_____	_____
- Presentación Personal	_____	_____	_____	_____	_____
- Disponibilidad	_____	_____	_____	_____	_____
- Calidad de información suministrada	_____	_____	_____	_____	_____
- Solución a inquietudes	_____	_____	_____	_____	_____

3. Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

		<u>MS</u>	<u>S</u>	<u>IND</u>	<u>INS</u>	<u>MINS</u>
-	Facilidad para comunicarse	_____	_____	_____	_____	_____
-	Disponibilidad del empleado	_____	_____	_____	_____	_____
-	Tiempo de transferencia de la llamada	_____	_____	_____	_____	_____
-	Amabilidad en la atención	_____	_____	_____	_____	_____
-	Calidad de información suministrada	_____	_____	_____	_____	_____
-	Devolucion de la llamada	_____	_____	_____	_____	_____

4. ¿La toma del pedido es oportuna?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

5. ¿Generalmente usted percibe a la empresa como una empresa confiable?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

6. ¿ el despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

7. La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:

- Excelente \_\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Mala \_\_\_\_\_

8. Los precios de los productos de la empresa son competitivos con respecto a otros distribuidores?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Ha realizado usted algún tipo de reclamo a la empresa?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

10. Si usted tiene alguna duda o inquietud, se le soluciona:

- De inmediato \_\_\_\_\_
- Hay espera \_\_\_\_\_
- No se soluciona \_\_\_\_\_